

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA GESTION DE LA DIVERSITÉ ETHNOCULTURELLE DANS LA RÉGION
MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL :
DES PRATIQUES GAGNANTES POUR LES POPULATIONS IMMIGRANTES?

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ÉTUDES URBAINES

PAR
MARIE-EVE LAURIN

AVRIL 2006

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	5
LISTE DES ACRONYMES.....	6
RÉSUMÉ	7
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I GESTION MUNICIPALE ET DIVERSITÉ ETHNOCULTURELLE.....	4
1-1-PROVENANCE ET LOCALISATION DE L'IMMIGRATION AU QUÉBEC	4
1.1.1- <i>Provenance des immigrants diversité actuelle de l'immigration</i>	5
1.1.1.1- Le cas du Québec.....	5
1.1.1.2- Le cas de la Région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal.....	9
1.1.2- <i>Localisation</i>	10
1.2-GESTION MUNICIPALE ET POPULATION IMMIGRANTE	12
1.2.1- <i>Pratiques gagnantes de gestion</i>	14
1.2.1.1- L'intérêt de l'approche « pratiques gagnantes »	14
1.2.2- <i>Historique du rôle des municipalités</i>	19
1.2.2.1- Historique.....	20
1.2.2.2- Responsabilités actuelles des municipalités.....	21
1.2.2.3- Responsabilités sociales des municipalités	24
1.2.3- <i>Services et pratiques de gestion pour les populations immigrantes</i>	26
1.2.3.1- Facteurs influençant l'adoption ou non de pratiques	31
1.2.3.2- Types de services.....	33
1.3- QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	39
CHAPITRE II LA METHODOLOGIE	41
2.1- APPROCHE METHODOLOGIQUE	41
2.1.1- <i>Les territoires retenus</i>	43
2.2- MODE DE CUEILLETTE DES DONNEES.....	44
2.2.1- <i>Critères de sélection des municipalités</i>	44
2.2.2- <i>Données collectées sur le terrain</i>	46
2.3- ÉTHIQUE.....	48
2.4- SYNTHÈSE DE LA METHODOLOGIE	49
CHAPITRE III ÉTUDE DES PRATIQUES DE GESTION MUNICIPALE : LA RÉPONSE AUX POPULATIONS IMMIGRANTES.....	50
3.1- INVENTAIRE DES PRATIQUES POUR LES POPULATIONS IMMIGRANTES	50
3.1.1- <i>Facteurs influençant la mise en place de pratiques pour les populations immigrantes</i>	52
3.2 PRÉSENTATION DE LA GRILLE D'ANALYSE DES PRATIQUES	55
3.2.1- <i>Connaître</i>	56
3.2.2- <i>Agir</i>	58
3.2.3- <i>Diffuser</i>	60
3.2.4- <i>Former</i>	60
3.2.5- <i>Mesurer</i>	61
3.3 PORTRAIT DES MUNICIPALITÉS.....	62
3.3.1 <i>Brossard</i>	62
3.3.2 <i>Châteauguay</i>	64

3.3.3 Laval	65
3.3.4 Montréal-Nord.....	67
3.3.5 Ville Saint-Laurent	68
3.4 ANALYSE DES PRATIQUES DANS CHACUN DES CONTEXTES MUNICIPAUX.....	70
3.4.1 Brossard.....	71
3.4.2 Châteauguay.....	78
3.4.3 Laval	85
3.4.4 Montréal-Nord.....	93
3.4.5 Saint-Laurent.....	101
3.5-ANALYSE COMPARATIVE	110
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	115
BIBLIOGRAPHIE	157

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1: Continent et région de naissance des immigrants au Québec et dans la RMR de Montréal en 1996	7
Tableau 1.2: Responsabilités des municipalités locales	23
Tableau 1.3: Analyse thématique et Synthèse de la démarche de Milroy et Wallace (2001)	34
Tableau 3.1: Présence de pratiques dans les municipalités selon le seuil de la population immigrante	53
Tableau 3.2: Présence de pratiques dans les municipalités selon le seuil des minorités visibles	54
Tableau 3.3 : Grille d'analyse des pratiques gagnantes	56
Tableau 3.4 : Caractéristiques ethnoculturelles de Brossard	63
Tableau 3.5 : Caractéristiques ethnoculturelles de Châteauguay	64
Tableau 3.6 : Caractéristiques ethnoculturelles de Laval.....	66
Tableau 3.7 : Caractéristiques ethnoculturelles de Montréal-Nord	67
Tableau 3.8 : Caractéristiques ethnoculturelles de Saint-Laurent.....	69
Tableau 3.9 : Tableau synthétique et analytique de Brossard	71
Tableau 3.10 : Tableau synthétique et analytique de Châteauguay	78
Tableau 3.11 : Tableau synthétique et analytique de Laval	85
Tableau 3.12 : Tableau synthétique et analytique de Montréal-Nord.....	93
Tableau 3.13 : Tableau synthétique et analytique de Saint-Laurent	101
Tableau 3.14 : Tableau comparatif des pratiques municipales	110

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : Régions de provenances des immigrants au Canada	6
Figure 1.2 : Continent ou région de provenance de le population immigrée au Québec	8
Figure 1.3 : Continent de naissance de le population immigrée dans la RMR de Montréal, 1996	10
Figure 2.1 : Carte de la RMR de Montréal.....	43
Figure 2.2 : Carte des 45 municipalités de la RMR de Montréal avec le plus haut % de population immigrante	45
Figure 3.1 : Population immigrante et période d'arrivée: Brossard.....	63
Figure 3.2 : Population immigrante et période d'arrivée : Châteauguay	65
Figure 3.3 : Population immigrante et période d'arrivée: Laval.....	66
Figure 3.4 : Population immigrante et période d'arrivée: Montréal-Nord.....	68
Figure 3.5 : Population immigrante et période d'arrivée: Saint-Laurent	69

LISTE DES ACRONYMES

GRAM : Groupe de recherche en affaires municipales

MAMM : Ministère des Affaires municipales et de la Métropole

MAMR : Ministère des Affaires municipales et des Régions du Québec

MAMSL : Ministère des Affaires municipales du Sport et du Loisir

MICC : Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

MRCI : Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration

NESB : Non-English Speaking Background

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

P.A.E. : Programme d'accès à l'égalité en emploi

RMR : Région métropolitaine de recensement

SHQ : Société d'habitation du Québec

UNESCO : *United Nations Educational Scientific and Cultural Organization*
(Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture)

RÉSUMÉ

Cette recherche s'intéresse à la gestion de la diversité ethnoculturelle et aux défis que cela représente pour les municipalités. En effet, devant l'accueil croissant d'immigrants en provenance de pays très diversifiés, les villes réfléchissent et/ou mettent en place toute une batterie de mesures visant à faire coexister cette pluralité culturelle. Cela est d'autant plus difficile que l'État délègue de plus en plus de responsabilités aux gouvernements locaux surtout en ce qui a trait aux services de première ligne pour les populations locales. Ainsi, ce mémoire s'attarde à une nouvelle notion, soit les pratiques gagnantes mieux connues sous le vocable anglophone de *best practices*. Conséquemment, la question principale de cette étude est : La gestion de la diversité ethnoculturelle peut-elle être abordée sous l'angle des pratiques gagnantes ?

L'objectif principal de cette étude est de savoir si le concept de pratiques gagnantes de gestion peut être applicable à l'égard des populations immigrantes dans les municipalités. Ceci revient dans un premier temps à répertorier quels sont les types de pratiques spécifiques adoptées par les municipalités, pour les populations immigrantes. Dans un second temps, il s'agit d'identifier les facteurs d'adoption de ces dernières.

Le choix du lieu de cette étude fut porté sur la Région métropolitaine de Montréal (RMR) puisqu'elle est à la fois l'une des trois régions du Canada à accueillir le plus grand nombre d'immigrants et l'une des régions, de l'Amérique du Nord, ayant le taux le plus élevé de concentration d'immigrants. De plus, afin de mener à bien cette recherche qualitative, nous avons utilisé la littérature disponible et les statistiques sur la région. À cela s'ajoute, des enquêtes téléphoniques et des entrevues semi-dirigées dans les municipalités sélectionnées et étudiées.

Enfin, cette analyse a permis de définir les innovations mises de l'avant par les cinq municipalités étudiées et d'observer que chacune à sa façon accomplissait une gestion de la diversité par des pratiques gagnantes. Ce travail laisse croire qu'il est possible de penser en terme de pratiques gagnantes de gestion de la diversité en ce qui concerne les populations immigrantes, et ce, selon des modèles adaptés aux divers contextes municipaux examinés.

Mots clés : Gestion municipale, immigrants, *best practices*, région de Montréal

INTRODUCTION

La diversification de l'immigration est un phénomène auquel les villes doivent s'adapter. D'autant plus que l'État, continue de transférer des responsabilités aux municipalités en ce qui concerne les services aux citoyens, et ce, souvent sans appui supplémentaire.

Les défis rencontrés par les municipalités face à l'accroissement des besoins, la diversification de la population et le désengagement de l'État, entre autres, soulèvent de nombreuses questions intéressantes. D'ailleurs, plusieurs disciplines se sont penchées sur différents aspects de la gestion de la diversité.

Pour cette recherche, portant sur la gestion de la diversité ethnoculturelle dans le monde municipal, la région métropolitaine de Montréal, terre d'accueil pour la majorité des immigrants du Québec, s'est avérée un choix pertinent. En effet, cette zone qui couvre un ensemble de territoires urbains et suburbains constitue l'espace privilégié de notre mémoire puisque les immigrants affluent depuis plusieurs décennies non seulement dans la ville centre mais aussi dans la banlieue, comme Brossard, Saint-Laurent ou Montréal-Nord.

La gestion de la diversité ethnoculturelle est abordée à travers la question suivante : est-il possible de concilier celle-ci avec une approche de gestion venant du privé soit les pratiques gagnantes, mieux connues sous le vocable anglophone de *best practices* ? Cette notion de gestion, surtout utilisée dans le privé à des fins opérationnelles et de planification inclut souvent des mesures de performance. Les résultats sont généralement calculés en coûts ou en temps.

La question est donc ambitieuse, car l'approche des pratiques gagnantes dans la sphère publique, semble difficile à adapter aux services rendus aux citoyens, comme sur la clientèle immigrante.

Dans le premier chapitre, nous dressons le portrait de l'immigration par région de provenance et selon le lieu de son établissement au Québec.

Ensuite, ce chapitre se consacre à une synthèse de certaines études portant sur le concept de pratiques gagnantes de gestion. Afin de faciliter la compréhension du lecteur, un bref historique de la gestion municipale au Québec sera présenté suivi d'une discussion sur les responsabilités sociales incombant aux municipalités. Après quoi, nous soumettons une revue de la littérature sur les services et les pratiques de gestion pour les populations immigrantes, en discutant de différents types de services, tout en évaluant les divers facteurs influençant l'adoption de pratiques. Nous concluons avec les questions et hypothèses émanant de cette réflexion. Cela a pour but de mettre en exergue le sujet central de ce mémoire, soit l'approche des pratiques gagnantes au palier municipal. En effet, cette recherche vise notamment à évaluer le recours et l'application de pratiques gagnantes des municipalités pour gérer l'offre et la demande des services aux populations immigrantes.

Le second chapitre expose le cadre d'analyse et la méthodologie mise en place pour mener à bien cette étude. Dans un premier temps, cette recherche qualitative de type exploratoire s'est amorcée par des enquêtes téléphoniques dans des municipalités de la Région métropolitaine de recensement de Montréal. Dans un second temps, des entrevues semi-dirigées ont permis (chapitre 3) l'analyse de quelques cas spécifiques suivant l'objectif principal de ce mémoire, soit vérifier si les municipalités adoptent et appliquent des pratiques gagnantes de gestion pour répondre aux besoins des populations immigrantes.

Le troisième et dernier chapitre comprend l'analyse des données. Il débute avec le rendu des enquêtes téléphoniques. Elles dévoilent notamment le genre de pratiques mises en place pour les populations immigrantes au sein des municipalités étudiées. Toujours grâce aux enquêtes, nous analysons les pourcentages de population immigrante et de minorités visibles, dans les villes, afin de savoir s'il y a un impact sur la présence de ces pratiques.

Cette étape préalable de l'analyse permettant de cibler cinq municipalités, nous poursuivons l'étude par des entrevues en profondeur afin d'évaluer l'approche de pratiques gagnantes de ces municipalités. Pour ce faire, nous présentons la grille d'analyse qui a été utilisée, ainsi que les concepts y étant associés. Nous poursuivons en dressant un portrait des municipalités et analysons ensuite celles-ci. Enfin, nous procédons à une analyse comparative et nous en profitons pour revenir sur l'innovation et les motifs de mise en place des pratiques de gestion vis-à-vis les groupes immigrants.

CHAPITRE I

GESTION MUNICIPALE ET DIVERSITÉ

ETHNOCULTURELLE

Dans ce premier chapitre, nous mettons tout d'abord en son contexte, l'immigration au Québec et dans la Région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal, en nous intéressant à la provenance des immigrants ainsi qu'à leur localisation. L'approche des pratiques gagnantes sera également exposée dans cette partie du mémoire. Par la suite, nous ferons un bref historique et un portrait des responsabilités actuelles des municipalités.

Après cette mise en contexte, nous nous attarderons à la littérature en abordant les services et les pratiques de gestion pour les populations immigrantes. Nous examinerons cet aspect sous deux angles, soit les types de services offerts et les facteurs qui influencent le déploiement de stratégies de gestion interculturelle.

1-1-Provenance et localisation de l'immigration au Québec

Avant de nous intéresser à la gestion de la diversité, soit un domaine de la gestion tenant compte des facteurs ethnoculturels et qui sera défini plus loin, nous dresserons d'abord un portrait de l'immigration¹ au Québec et dans la RMR de Montréal.

¹ « Le concept d'immigration désigne le mouvement de personnes d'un pays quelconque vers un autre pays dans le but de s'y établir. Il s'applique aux personnes à qui les autorités de l'immigration ont accordé le droit de résider au Canada en permanence. » (Statistique Canada. 2002. non paginé).

Afin de dresser ce portrait, nous examinerons tout d'abord les lieux de provenance des immigrants, puisque la diversité des origines géographiques des immigrants constitue un phénomène dans la société. Par la suite, nous verrons où se localisent les populations immigrantes, en particulier pour la RMR de Montréal².

1.1.1- Provenance des immigrants : diversité actuelle de l'immigration

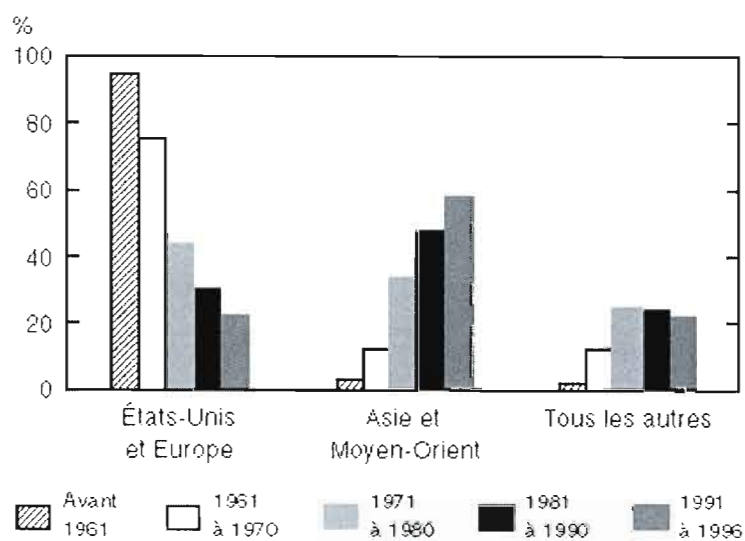
1.1.1.1- Le cas du Québec

À la fin des années 1970 et au début des années 1980, un changement marquant se produit dans l'immigration au Canada et au Québec puisqu'elle s'est accrue et s'est diversifiée en terme d'origine (Turcotte, 1997). Comme nous pouvons le constater sur la figure 1.1, il y a une augmentation des immigrants provenant de l'Asie et du Moyen-Orient entre 1971 et 1980, alors que ceux en provenance de l'Europe et des États-Unis diminuent. Cette tendance s'amplifie depuis le début des années 1980.

² Nous avons utilisé les données des statistiques du recensement de 1996 puisque la recherche a débuté en 2000, soit avant le recensement de 2001.

Figure 1.1
Régions de provenances des immigrants au Canada

Lieux de naissance selon la période d'immigration, 1996



Source : Statistique Canada (1997)

Tableau 1.1
Continent et région de naissance des immigrants au Québec et dans la RMR de
Montréal en 1996

<i>Continent et région de naissance</i>	Québec (%)	RMR de Montréal (%)
Total Amérique	21,6	21
- États-Unis	4,1	2,7
- Amérique centrale	3,2	3,2
- Amérique du Sud	4,1	4,2
- Caraïbes et Bermudes	10,1	10,9
Total Europe	43,3	42,1
- Europe occidentale et septentrionale	15,1	12,5
- Europe orientale	8	8,3
- Europe méridionale	20,2	21,4
Total Afrique	9,4	9,6
- Afrique du Nord	6,6	6,8
- Reste de l'Afrique	2,9	2,8
Total Asie	25,4	27,1
- Asie centrale et occidentale	1,2	1,3
- Moyen-Orient	8	8,5
- Asie orientale	4,7	4,9
- Asie du Sud-Est	7,4	7,7
- Asie méridionale	4,2	4,6
Autres lieux de naissance	0,2	0,2
Total	100	100

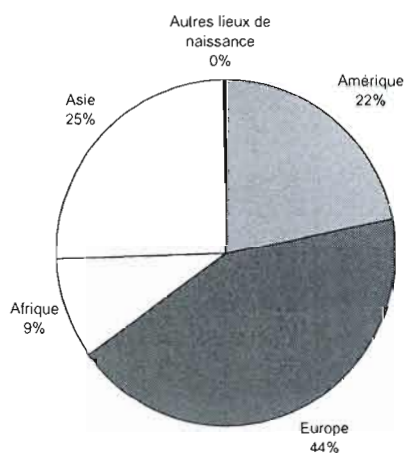
Données de *Statistique Canada*, 1996

Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration [MRCI]. (2000b)

Comme nous l'avons mentionné précédemment, il y a une diversification de la provenance des immigrants au Québec. Bien que l'Europe soit le principal continent de naissance des immigrants, son importance relative dans l'ensemble de la population immigrée a continué à diminuer. Ainsi en 1996, 43% des immigrants provenaient de l'Europe, tandis que 10 ans plus tôt ce pourcentage était de 57%. Pour la même période, la proportion des immigrants provenant de l'Asie, par exemple, est passée de 15% à 25% (voir figure 1.1 et appendice D).

Figure 1.2

**Continent ou région de provenance de la population immigrée
au Québec**



Statistique Canada, 1996
(MRCI, 2000b)

La diversification dans la provenance des immigrants a eu pour effet d'accroître le pourcentage de minorités visibles. Selon la Loi sur l'équité en matière d'emploi, les minorités visibles, catégorie reprise par Statistique Canada en 1996 sont « les personnes autres que les Autochtones qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche³ ». Cette catégorie regroupe : les Asiatiques, les Noirs, les Sud-Asiatiques, les Est-Asiatiques, les Arabes et les Latino-Américains. En 1996, les minorités visibles représentaient 44% des immigrants. Les principales minorités visibles au Québec sont les Noirs, les Arabes/Asiatiques occidentaux, les Latinos-Américains et les Chinois (MRCI, 2000b) (voir figure 1.2).

³ Statistique Canada, 2002a, non paginé.

De plus, la diversité des origines implique d'autres transformations dans la composition de la population immigrante.

Les nouveaux pays d'immigration regroupent un large éventail de cultures, de pratiques démocratiques et religieuses et ont des systèmes d'éducation variés. Une connaissance actualisée des bassins d'immigration est donc essentielle, notamment pour cibler la recherche de travailleurs, pour mieux tenir compte des besoins diversifiés en matière d'intégration (...)⁴.

Voyons maintenant un peu plus précisément les tendances de l'immigration dans la RMR de Montréal.

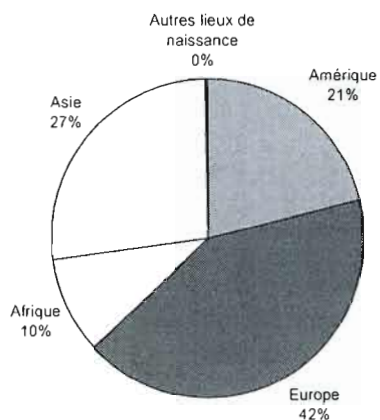
1.1.1.2- Le cas de la Région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal

Comme nous l'avons fait remarquer, les immigrants se dirigent surtout dans la région métropolitaine de Montréal. La diversification des pays de provenance de la population immigrée se fait donc ressentir dans l'ensemble de la RMR de Montréal (tableau 1.1). Comme le résume la figure 1.3, en 1996, 42% des immigrants provenaient de l'Europe, 27% de l'Asie, 21% de l'Amérique et 10% de l'Afrique. Les différences avec les données provinciales ne sont pas importantes, voire quasi absentes, étant donné que la RMR accueille la majeure partie de cette immigration.

⁴ MRCI, 2001, p.12.

Figure 1.3

Continent de naissance de la population immigrée dans la
RMR de Montréal, 1996



Statistique Canada, 1996
(MRCI, 2000b)

Nous avons examiné la diversité des pays de provenance des immigrants au Québec et dans la RMR de Montréal. Il est maintenant important de voir où se localisent plus précisément ces immigrants. Même si les immigrants au Québec se dirigent plus particulièrement dans la RMR de Montréal, ceux-ci semblent y avoir des lieux d'établissements privilégiés, point que nous aborderons dans la prochaine partie.

1.1.2- Localisation

L'immigration se dirige plus massivement vers les grandes métropoles que dans les régions. Historiquement, Montréal est la ville du Québec où les immigrants se sont le plus installés (MRCI, 1996). La majorité des immigrants du Québec choisissent maintenant

d'habiter la région métropolitaine de Montréal, soit près de 90 % de la population immigrée, ce qui fait que le Québec possède un des taux les plus élevés de concentration de l'immigration internationale en Amérique du Nord (MRCI, 2000a). Pour sa part, l'île de Montréal accueille chaque année environ 80% des nouveaux arrivants (MRCI, 2000a), et « doit donc assumer l'essentiel des efforts d'accueil et d'intégration de l'immigration au Québec.⁵ »

Auparavant, les immigrants s'installaient surtout dans la ville centrale et ils continuent toujours de le faire en majorité. Cependant, ils tendent à s'établir dans les secteurs plus périphériques de la région métropolitaine au fur et à mesure que la durée de séjour augmente et même, pour certains, dès l'arrivée (Séguin et Termote, 1993). Les immigrants sont ainsi de plus en plus nombreux dans les banlieues (Charbonneau et Germain, 2002 ; Paré, 2001). Charbonneau et Germain (2002) nous décrivent trois types de banlieues immigrantes. Premièrement, il y a la « *première banlieue* (la vraie !) » qui symbolise la réussite sociale et le rêve américain.

Ici, les immigrants qui ont déjà réussi dans leur pays d'origine et qui font partie de la classe moyenne supérieure chercheront à s'associer, dans le pays d'immigration qu'ils ont choisi, aux secteurs les plus valorisés du pays d'accueil. Ce ne sont donc pas des immigrants qui proviennent de la ville centrale voisine, mais directement de leur pays d'origine, par des filières immobilières qui y sont présentes. Brossard illustre parfaitement ce cas. Ces immigrants sont aussi sensibles à une certaine image de la banlieue comme lieu d'accomplissement social, même s'ils ne suivent pas le chemin habituel pour y arriver⁶.

La municipalité de Brossard est d'ailleurs un exemple intéressant en ce qui concerne l'établissement d'immigrants, sur lequel se sont penchés différents auteurs (Berthet et Poirier, 2000 ; Charbonneau, 1995 ; Charbonneau et Germain, 2002)

Deuxièmement, il y a les immigrants qui vont passer de la ville à la banlieue pour des raisons similaires aux francophones et aux anglophones (recherche d'une qualité de vie et d'un lieu pour élever des enfants, etc.). Troisièmement, il ne faut pas oublier que les

⁵ MRCI, 2000a, p.17.

⁶ Charbonneau et Germain, 2001, p.7.

immigrants pauvres s'installent dans les vieilles banlieues qui constituent souvent des quartiers dégradés.

Nous pouvons conclure à la pertinence du volet immigration comme enjeu de cette recherche; car de plus en plus nombreux, les immigrants font maintenant partie du portrait de la société québécoise montréalaise. La diversité ethnoculturelle accroît les défis de la gestion urbaine, notamment en termes linguistiques.

Si l'immigration constitue indéniablement un facteur de développement de la métropole, la forte concentration de la population immigrée dans l'île de Montréal pose également plusieurs défis. Ceux-ci ont trait, notamment, à l'adaptation des institutions et des services publics, et à l'intégration linguistique des immigrants, alors que c'est à Montréal que la concurrence de l'anglais demeure la plus forte⁷.

1.2-Gestion municipale et population immigrante

Depuis quelques années, nous entendons un discours sur la décentralisation des responsabilités du gouvernement provincial vers les municipalités en ce qui a trait à la gestion des services à la population en général. Certaines municipalités font face à plusieurs défis relativement à une population de plus en plus diversifiée sur le plan ethnoculturel, avec des besoins spécifiques (Au, 2000 ; Germain, 2000 ; Paré, Frohn et Laurin 2002 ; Paré, 2001). Dans ce contexte, les municipalités doivent adapter leur gestion afin de satisfaire leurs citoyens, et ce, souvent avec des budgets restreints.

Comme nous le fait remarquer Grafmeyer (1999), la ville est un espace social et politique important. Elle constitue un espace de partage où tous les individus doivent cohabiter avec autrui. L'intégration des immigrants et des réfugiés dans cet espace est donc un défi majeur pour les villes d'aujourd'hui (Au, 2000). En effet, les municipalités sont au

⁷ MRCI. 2000a. p.17.

premier rang pour gérer la diversité ethnoculturelle et les conflits souvent engendrés par les différences de mœurs et de valeurs.

La Fédération canadienne des municipalités (1986) met en lumière l'importance d'intégrer les aspects du multiculturalisme dans la gestion. Dans son programme municipal des relations interraciales, il est écrit :

Dans la municipalité, la discrimination systémique peut se produire lorsqu'une administration locale ne change pas ses politiques, procédés et programmes pour qu'ils répondent aux besoins de la collectivité. Les programmes de relations interraciales constituent pour les municipalités un instrument qui leur permettra d'adapter leurs politiques et leurs programmes à ces besoins changeants. [...] Répondre aux besoins changeants des minorités entraîne une amélioration de la qualité de vie de la collectivité. Bref, de bonnes relations interraciales se traduisent par de bonnes affaires et une bonne administration⁸.

Il faut alors se demander si les municipalités arrivent à gérer ces changements et, si oui, comment elles arrivent à adapter les services et les équipements urbains pour répondre aux besoins particuliers de la population. Nous définissons la gestion de la diversité comme « la spécialité de l'administration qui intègre dans l'ensemble des opérations de planification les facteurs liés à la diversification ethnoculturelle de la société.⁹ »

Dans le texte qui suit, nous traitons, de l'approche de gestion que constituent les pratiques gagnantes (*best practices*) car cette recherche vise notamment à évaluer le recours et l'application de pratiques gagnantes pour gérer la diversité. Ensuite, nous présentons un bref historique de la gestion municipale au Québec. Puis, nous discutons des fonctions et des responsabilités sociales des municipalités. Pour terminer, nous présentons une revue de la littérature sur les services et les pratiques de gestion pour les populations immigrantes, en discutant de différents types de services et en évaluant les divers facteurs influençant l'adoption de pratiques.

⁸ Fédération canadienne des municipalités. 1986. p. 4.

⁹ Ville de Montréal. 2000a. p.30.

1.2.1- Pratiques gagnantes de gestion

1.2.1.1- L'intérêt de l'approche « pratiques gagnantes »

L'un des objectifs de ce mémoire est de voir si les municipalités adoptent des pratiques gagnantes de gestion de la diversité. Il importe donc, de décrire ce que l'on entend par pratiques gagnantes de gestion, soit un concept repris d'un courant anglais qui s'appelle « best practices ». Cette approche jugée novatrice des problèmes de gestion est applicable aux organisations publiques locales, régionales ou nationales (Keehley *et al.*, 1996).

Comme cette perspective des pratiques gagnantes est adoptée de plus en plus aux États-Unis, en Europe et en Australie, au Québec, Veltman (2000) et Keehley *et al.* (1996) jugent qu'il devient important de s'approprier des pratiques gagnantes dans le monde de la gestion municipale et urbaine.

Les justifications les plus courantes à l'adoption de la perspective des « pratiques gagnantes » sont:

- *fonctionnalité accrue de l'organisation*
- *obtention de la reconnaissance de ses vis-à-vis*
- *réduction des retards grâce à un meilleur système d'analyse des problèmes urbains*
- *bénéfice de l'accès aux expériences étrangères*
- *réduction des coûts potentiels en adoptant des nouvelles pratiques*
- *coopération entre organisations*
- *changement incontournable de philosophie, soit du « payeur de taxe » vers l'approche « clientéliste.¹⁰ »*

Bien que présentement dans la littérature on s'intéresse à des questions plus théoriques et plus techniques, on croit que cette vision des pratiques gagnantes peut s'appliquer afin de

¹⁰ Veltman. 2000. n. p. d'après Keehley *et al.*, 1996.

mieux répondre aux besoins des populations minorisées¹¹. D'ailleurs, tel qu'énoncé par Frank (1998) : « *Best practices contribute directly to poverty eradication, gender equity and social inclusion.* »¹² Évidemment, cette approche nécessite l'adaptation à chacun des contextes spécifiques.

D'ailleurs, l'UNESCO (2003) considère que dans le domaine de la migration internationale « *best practice models are useful for providing a much needed link between research and policy-making* ». L'UNESCO a constitué une base de données internationale sur les pratiques gagnantes en rapport avec la migration internationale et ainsi, vise à inspirer la planification et les politiques (UNESCO, 2003)¹³. Ce qui définit une pratique comme étant gagnante, selon les auteurs, c'est le fait qu'une des conditions ou plus parmi les quatre suivantes sera remplie :

- *They are innovative: a best practice has developed new and creative solutions to common problems;*
- *They make a difference: a best practice constitutes a positive and tangible impact on for example migrants' living conditions;*
- *They have a sustainable effect: a best practice contributes to sustained eradication of problems, such as social exclusion;*
- *They have the potential for replication: a best practice can serve as an inspirational framework for generating policies and initiatives elsewhere*¹⁴.

Les projets de pratiques gagnantes, répertoriés par l'UNESCO, sont habituellement des modèles ou des politiques (*policies*) visant à améliorer la qualité de vie des personnes souffrant de la pauvreté ou de l'exclusion sociale et ils sont typiquement basés sur la coopération, soit entre les différents niveaux de gouvernement, entre le public, le privé ou les communautés académiques (UNESCO, 2003).

¹¹ Cette expression est ici empruntée à la dénomination des groupes souvent dits marginaux et réfère au processus associé au statut de minoritaire dans la société globale (Paré, Frohn et Laurin, 2002, p.197).

¹² Frank, 1998, p.1.

¹³ Dans le texte original : *UNESCO is currently planning to start a project on Best Practices in international migration. The idea of a collection of BP in international migration is based on the assumption that carefully documented case histories can provide inspiration for policy making and planning.* non paginé.

¹⁴ UNESCO, 2003. non paginé.

La plupart des auteurs répètent, totalement ou en partie, les principes mentionnés ci-haut (Ammons, 2001 ; Cities of Tomorrow, 1999 ; Keehley *et al.* 1996). En plus, nous retrouvons dans la littérature d'autres éléments que les quatre déjà énumérés ci-haut. Les auteurs notent que les pratiques gagnantes sont adoptées et adaptées selon les besoins précis de la communauté locale et dirigeante. De plus, les aspects suivants sont notés : l'importance de la planification, de vision à long terme, de collaboration, l'implication des employés, la présence de mesures de performance, de s'assurer de la satisfaction de la clientèle, d'évaluer constamment le modèle, la possibilité d'inclure du *benchmarking* et l'efficacité de la planification stratégique (Ammons, 2001 ; Cities of Tomorrow, 1999 ; Keehley *et al.* 1996). D'ailleurs, dans le cas des prix Carl Bertelmann pour la meilleure gestion des villes, la compétition était basée sur ces principes (Kwok, 1993). L'approche de la planification stratégique, pas toujours formellement nommée comme telle, revient régulièrement dans la littérature.

D'ailleurs, le MAMSL prône la planification stratégique pour mieux agir dans l'univers municipal. Par exemple :

Les décideurs municipaux doivent de plus en plus agir dans un monde complexe et dans un contexte qui remet en question plusieurs valeurs et pratiques acquises. [...] la planification stratégique peut leur apporter une aide précieuse, grâce aux interconnexions qu'elle fait et à la vision ciblée qu'elle permet de dégager de la collectivité.

[...] En établissant le lien entre les objectifs de la collectivité et les actions individuelles, par le biais des indicateurs de suivi, l'approche stratégique annonce clairement les règles du jeu à tous les acteurs municipaux et régionaux. Cela leur permet d'agir plus efficacement par rapport à leurs objectifs propres et à ceux de la collectivité¹⁵.

Pour jauger ce que font certaines municipalités et cerner leurs pratiques, nous développons une grille d'analyse dans ce mémoire, que nous appliquons au cours du

¹⁵ Ministère des Affaires municipales, 1993, p.8-9.

chapitre trois. Pour ses travaux, le Ministère des Affaires municipales¹⁶ a conçu les éléments qui nous servent de balises dans une grille d'analyse des pratiques¹⁷ (voir appendice A). Ces éléments sont les étapes d'un plan stratégique que nous avons repris pour une partie de la grille d'analyse que nous présentons au chapitre trois. Ces étapes sont : analyser les tendances, élaborer une vision, établir un diagnostic, préciser les cibles, préparer un plan d'action et un tableau de suivi (MAMSL, 1993).

- Mesures de performances

La notion de mesure de performance, l'une des composantes de la planification stratégique, est inspirée du secteur privé et vise à mesurer la performance à l'aide d'indicateurs. Dans le secteur public, la mesure de performance peut être, entre autres, utilisée pour faire un suivi de la qualité des produits et des services rendus (Auger, Laforte et Rondeau, 1997).

Le texte de Auger, Laforte et Rondeau (1997) dresse un portrait de l'évolution de l'utilisation des mesures de performance dans le secteur public. Les auteurs présentent dans un tableau la synthèse des politiques de gestion de la performance dans les différents états américains et dans différents pays européens. Ce survol est intéressant, mais dépourvu d'exemples concrets d'application de ces mesures. Nous avons toutefois observé un intérêt pour intégrer ce genre d'outil de mesure aux divers systèmes de gestion aux États-Unis.

Les mesures de performance sont souvent associées à une meilleure utilisation des ressources. En effet, l'OCDE (1994) décrit :

¹⁶ Au moment de la rédaction de ce mémoire, le nom du ministère était le Ministère des Affaires municipales du Sport et du Loisir. Afin d'en faciliter la lecture, nous utilisons, soit Ministère des Affaires municipales ou son acronyme, MAMSL. Lors d'un remaniement ministériel, celui-ci est devenu le Ministère des Affaires municipales et des Régions du Québec (2005), que nous n'utilisons pas dans ce mémoire.

¹⁷ Pour plus de détails voir. Ministère des Affaires municipales. 1993. p.11.

La mesure de performance, dont le but principal est d'arriver à une meilleure utilisation des ressources du secteur public, est généralement associée aux objectifs opérationnels suivants :

- *améliorer le fonctionnement d'une organisation du point de vue de l'économie des ressources, de l'efficience, du rapport coût/efficacité et de la qualité du service rendu ;*
- *améliorer les mécanismes de contrôle et de responsabilisation à l'égard d'instances extérieures telles que les corps législatifs ;*
- *éclairer le processus budgétaire en mettant à la disposition des décideurs des informations leur permettant de lier crédits et performance ;*
- *motiver le personnel dans un sens favorable à l'amélioration des résultats¹⁸.*

Nous retenons ce qui se trouve au premier point, soit l'amélioration du service rendu.

- *Benchmarking*

Sur le plan de la gestion municipale, les documents disponibles sur les pratiques gagnantes de certaines municipalités notent l'utilisation du *benchmarking* dans leur stratégie de gestion (Ammons, 2001). Toutefois, à notre connaissance, des exemples sur la gestion de la diversité ne sont malheureusement pas disponibles.

La notion de *benchmarking*, comme les mesures de performances vient aussi du privé et on peut même dire que la compagnie *Xerox* est à l'origine de l'attention portée à ce mode de gestion (Ammons 1997; Berger, 2002). Le *benchmarking* sera défini comme suit pour cette étude :

Benchmarking is the process of searching for excellent levels of performance. This is achieved through a systematic comparison of performance and processes in different organisations, or between different parts of a single organisations, to learn how to do things better. Its purpose is to continuously improve levels of performance by identifying where changes can be made and the way in which things are done¹⁹.

¹⁸ OCDE. 1994. p. 1-2.

¹⁹ Morris Paul. 2000. non paginé.

Le *benchmarking* comporte tout de même certaines limites lorsqu'on le transpose au secteur municipal (Roy et Harvey, 1999). Les mesures de performance ont leur place en gestion, mais il n'est pas suffisant de les adapter à la gestion municipale, encore faut-il vérifier si on obtient les résultats escomptés. D'autre part, un bon exemple de *benchmarking* nous provient non pas de la gestion municipale, mais de la gestion d'une autre forme de service public : les services de la santé. Dans ce cas, le *benchmarking* fut utilisé comme mesure d'amélioration du délai d'accès aux services, en d'autres termes, le temps d'attente notamment pour une chirurgie (Fecteau, 1998). Pour résumer, le temps d'attente est utilisé comme indicateur et est comparé avec celui d'un autre centre hospitalier de renom, d'un autre État ou d'une autre province. En fait, il s'agit d'un délai d'attente raisonnable aux yeux de la population qui devient ensuite le repère pour une gestion optimale.

Mais avant d'aborder ces questions, il est tout d'abord important de mettre en contexte ce que représente la gestion municipale au Québec. Dans la prochaine partie, nous effectuons un bref historique du rôle des municipalités au Québec. Nous poursuivons en abordant les responsabilités sociales qui sont assumées par les gouvernements locaux.

1.2.2- Historique du rôle des municipalités

L'intégration des immigrants est l'un des défis majeurs des grandes villes nord-américaines, d'autant plus que les gouvernements supérieurs ont délégué les responsabilités aux municipalités qui se retrouvent à gérer des programmes, et ce, sans aide supplémentaire (Au, 2000). En effet, le rôle des municipalités a évolué considérablement depuis les années 1980, surtout en matière d'affaires sociales. Avant d'aborder le sujet spécifique des services municipaux vis-à-vis des populations immigrantes, il nous paraît important de tracer un bref historique du monde municipal au Québec. Par la suite, nous dressons un portrait des responsabilités actuelles des municipalités. Nous terminons par les responsabilités sociales qui incombent plus particulièrement aux municipalités.

1.2.2.1- Historique

C'est en 1840 que les municipalités sont devenues des entités légales (Ministères des Affaires municipales, 1998a). En effet, avec 300 habitants, il devait y avoir existence d'ordre municipal et d'assemblées de citoyens, tel qu'il a été indiqué par une ordonnance en 1840. Voyons maintenant les faits les plus marquants de l'évolution du rôle des municipalités²⁰.

Après la Première Guerre mondiale, le Canada entre vraiment dans le monde moderne et est considéré comme faisant partie des pays industrialisés. Le chômage et les problèmes sociaux augmentent de façon inquiétante. Ces problèmes sont souvent associés aux quartiers populaires qui se développent au sein des grandes villes. Cette période est aussi marquée par une période de grands travaux comme « la construction de rues, d'aqueduc, pavage, électrification et éclairage²¹. » Dans les municipalités, il en résulte donc des problèmes d'ordre financier et organisationnel. Québec va créer un Ministère des Affaires municipales, « destiné à venir en aide aux municipalités en matière d'administration et de comptabilité.²² »

En 1924, le Ministère est doté d'un Service de logement qui doit administrer un prêt fédéral de 25 millions de dollars (la part du Québec), destiné à encourager la construction de maisons dites sanitaires dans les municipalités. Quelques années plus tard, lors de la crise des années 1930, c'est au Ministère des Affaires municipales que revient l'application de la Loi de l'aide aux chômeurs. C'est une période où les municipalités s'endettent à cause de la lutte contre le chômage. À partir de la crise des années 1930 et surtout après la deuxième Guerre mondiale, l'avènement de l'État providence a porté le gouvernement provincial et fédéral à assumer plusieurs dossiers sociaux. Jusqu'en 1944, le ministère des Affaires municipales incluait la section industrie et commerce avant de devenir un ministère autonome. « Cette même année, voyait le jour le Service

²⁰ Cette section est grandement inspirée d'un article publié par le Ministère des Affaires municipales dans la revue *Municipalité*, juin-juillet 1998, p.4-8. (Ministères des Affaires municipales, 1998a).

²¹ Ministère des Affaires municipales, 1998a, p.4.

²² Ministère des Affaires municipales, 1998a, p.4.

d'urbanisme chargé de conseiller les municipalités sur des questions telle la largeur des chemins et le zonage²³ ».

À la fin des années 1960, on voit naître les Communautés urbaines de Québec et de Montréal et celle de la Communauté régionale de l'Outaouais. La SHQ (Société d'Habitation du Québec) est créée à peu près en même temps et doit permettre aux municipalités « d'éliminer les taudis, de réaménager leur territoire et de réaliser des programmes d'habitation à loyer modique.²⁴ » Au moment de la révolution tranquille aussi, les municipalités prennent la responsabilité des loisirs qui étaient traditionnellement assumée par les églises (Archambault, 2000). Après une décennie, les municipalités les plus importantes commencent à s'impliquer dans le développement économique.

Les années 1990 marquent un virage en matière de gestion municipale. Avec la réforme Ryan, plus de charges financières ont été transférées aux municipalités notamment « dans les secteurs du transport en commun, des services policiers et de la voirie locale.²⁵ »

Bien que cette recherche ait été effectuée avant les fusions de janvier 2002, nous n'ignorons pas l'importance des transformations politico-administratives qui ont perturbé les services à la population. Des travaux de recherche complémentaires à ce sujet demeurent à effectuer pour en apprécier l'amplitude.

Voyons maintenant, de manière plus détaillée, les responsabilités actuelles des municipalités.

1.2.2.2- Responsabilités actuelles des municipalités

Afin de mieux comprendre le rôle des municipalités dans la gestion de la diversité, il est tout d'abord important de connaître les responsabilités²⁶ qui leur sont attribuées²⁷. « Les

²³ Ministère des Affaires municipales. 1998. p.6.

²⁴ Ministère des Affaires municipales. 1998a. p.6.

²⁵ Ministère des Affaires municipales. 1998a. p.6.

municipalités québécoises sont des organismes décentralisés, définis par le gouvernement du Québec, qui en délimite également les sources de financement.²⁸ » Les municipalités au Québec sont administrées par des conseils municipaux. Ceux-ci sont constitués des personnes élues par la population. On retrouve dans le conseil municipal un maire et un minimum de six conseillers, ce nombre variant selon l'importance de la population. Dans le tableau ci-dessous, nous pouvons voir quelles sont plus précisément les responsabilités des municipalités.

²⁶ Nous entendons ici par responsabilités, les champs de compétence où les municipalités ont un pouvoir d'action.

²⁷ Cette section est grandement inspirée d'un rapport publié par le Ministère des Affaires municipales. Pour plus de détails, voir *Le système municipal québécois*. (Ministère des Affaires municipales, 1998b).

²⁸ Ministère des Affaires municipales, 1998b, p. 4.

Tableau 1.2
Responsabilités des municipalités locales

Habitation	♦ amélioration de l'habitat
	♦ aide au logement
	♦ réglementation
Transport	♦ rues urbaines
	♦ routes rurales
	♦ transport en commun en milieu urbain
	♦ éclairage du réseau routier
Sécurité publique	♦ police
	♦ protection contre les incendies
	♦ mesures d'urgence
Environnement et hygiène du milieu	♦ assainissement de l'air
	♦ approvisionnement en eau potable
	♦ égouts sanitaires et pluviaux
	♦ traitement des eaux usées
	♦ enlèvement et élimination des ordures
Loisirs et culture	♦ bibliothèques, musées
	♦ expositions et foires
	♦ parcs et terrains de jeux
	♦ activités récréatives
	♦ biens culturels et patrimoine
Urbanisme et mise en valeur du territoire	♦ plan et règlements d'urbanisme
	♦ développement économique
Finances et fiscalité	♦ évaluation foncière
	♦ préparation, approbation et vérification du budget

Source : Ministère des Affaires municipales. 1998b. p.9.

Ce tableau dresse un portrait général de l'ensemble des responsabilités des municipalités. Mais qu'en est-il du rôle des municipalités dans les questions sociales ?

1.2.2.3- Responsabilités sociales des municipalités

Nous avons remarqué précédemment que jusqu'à la Deuxième Guerre mondiale, les municipalités étaient grandement responsables de plusieurs secteurs des affaires sociales comme l'aide aux démunis et le logement social. Par la suite, l'État-providence s'est réapproprié en grande partie ces responsabilités sociales.

Toutefois, depuis les années 80, on assiste à un désengagement de l'État à plusieurs niveaux. Les municipalités « *se voient confiées de nouvelles responsabilités sans qu'il y ait toujours pleine compensation fiscale. Le niveau local se trouve de plus en plus contraint, tout en étant de plus en plus sollicité pour assurer la croissance, compte tenu des problèmes d'adaptation structurelle de l'économie.*²⁹ »

Dans le domaine des affaires sociales, les municipalités évaluent différemment leur position. Pour certaines municipalités, leur rôle se limite aux responsabilités énoncées au tableau 1.2. Toutefois, nous constatons que plusieurs municipalités ont innové en développant différentes stratégies d'action afin d'assumer certaines responsabilités sociales dans leur environnement et c'est le cas de la Ville de Montréal (2001).

Dans son rapport, *Le développement social urbain dans la nouvelle ville*, Montréal annonce ses grandes orientations comme suit :

²⁹ Lapointe, 1993, p.105.

- *Développer une approche intégrée, dans les différents services, visant à renforcer les pratiques tant locales que centrales ;*
- *se doter de lieux de concertation qui permettent de mobiliser rapidement les divers partenaires des milieux locaux, régionaux et gouvernementaux;*
- *planifier, à court et moyen termes, les interventions de prévention en développement social qui devront être actualisées et implantées dans les arrondissements³⁰.*

Dans ce rapport on réfère à l'implication des diverses instances de gouvernance locale :

Bien que les responsabilités en matière de développement social relèvent directement des gouvernements supérieurs tant québécois que canadien, la Ville de Montréal est intervenue – souvent à titre de suppléance et en collaboration avec les intervenants métropolitains et locaux – pour favoriser le développement de mesures et de programmes permettant d'agir directement sur ces problématiques sociales afin d'en contrer les effets néfastes et préserver la qualité de vie des Montréalais³¹.

C'est dans cette ligne de pensée que Montréal, avec le soutien financier du gouvernement du Québec, a par exemple adopté des mesures de lutte à la pauvreté (Ville de Montréal, 2000c). En effet, la ville a établi des quartiers sensibles et a donné des subventions afin de supporter différentes initiatives comme, par exemple, une maison pour jeunes ou des cours de français. Ayant constaté que les municipalités peuvent se prévaloir de responsabilités concernant les enjeux sociaux, voyons maintenant plus précisément le rôle que jouent ces dernières en ce qui a trait aux services vis-à-vis des populations immigrantes.

³⁰ Ville de Montréal. 2001. p.1

³¹ Ville de Montréal. 2001. p.13.

1.2.3- Services et pratiques de gestion pour les populations immigrantes

Dans la littérature, on retrouve quelques références concernant les raisons pour lesquelles les municipalités doivent tenir compte de la diversité ethnoculturelle de leur population dans leur gestion (Au, 2000; Germain *et al.* 2003 ; Germain et Gagnon, 2000; Germain et Poirier, 2001; Grenier, 2001; Pestieau, 2001). De plus, les chercheurs s'interrogent sur les défis, les difficultés et les fonctions des gestionnaires municipaux dans la gestion de la diversité (Au, 2000; Germain et Gagnon, 2000; Germain et Poirier, 2001; Grenier, 2001; Paré, 2001; Pestieau, 2001).

En ce qui concerne les motifs de la prise en compte de la diversité ethnoculturelle dans la gestion municipale, Pestieau (2001) résume bien les principales préoccupations des planificateurs :

- 1.- From the perspective of cities, immigrants are increasingly associated with growth (economic and demographic). In terms of strategic planning, it is therefore a significant population for planners to take into account.*
- 2.- From the point of view of immigrants, cities are very important since it is where they choose to go. [...].*
- 3.- City officials must respect Human Rights obligations. Legislation states that services must be rendered without discrimination on the basis of race, ancestry place of origin, colour, ethnic origin or creed, even if it means providing accommodation, or adjusting the service³².*

Pour sa part, Grenier (2001) met en évidence les défis auxquels font face les gestionnaires municipaux en s'inspirant de l'étude de cas d'Ottawa. Elle décrit ces défis comme suit :

- 1- The planning profession is reluctant to account for ethnicity in planning decisions and it is not fully prepared to meet the needs of a changing society.*
- 2- We must question the notion of a single « public interest ».*
- 3- Ethnicity and culture affect planning in a variety of ways³³.*

³² Pestieau. 2001. p.163.

³³ Grenier. 2001. p.152.

Premièrement, nous mentionne l'auteur, les gestionnaires (*planning profession*) doivent tenir compte de toute la population et échouent souvent lorsqu'il s'agit de penser aux changements ethniques et culturels. Lorsqu'ils regardent les données démographiques, ce sont surtout les données concernant l'âge, le revenu et les ménages (household) qui intéressent les dirigeants (Grenier, 2001). Pour le deuxième point, citons l'auteur qui dit : « *We must recognize that planning is value based activity and replace the homogeneous "public interest" with new concepts of equity, community and multiple publics.*³⁴ » En ce qui concerne le point trois, l'auteur donne des exemples illustrant comment l'ethnicité et la culture peuvent affecter le travail de planification de diverses façons. Par exemple, l'aménagement des maisons funéraires peut être une source de conflit. De plus, on assume que tous comprennent les avis publics et tous sont également à l'aise de faire des représentations aux gouvernements. L'auteur fait remarquer la difficulté des familles immigrantes, qui sont plus grandes (plus nombreux à habiter un même logement), à trouver des logements abordables et qui sont trop souvent victimes de discrimination. De plus, les espaces publics et de loisirs ne répondent pas toujours à leurs besoins.

Pour sa part, Au (2000) considère que la fonction d'un gestionnaire des relations interculturelles (multicultural planner) est de s'assurer de l'équilibre de l'offre de service entre les intérêts de la société d'accueil et les besoins des nouveaux arrivants. De plus, le gestionnaire doit s'assurer de la participation et de l'égalité pour tous. Le succès associé à cette tâche dépend de l'analyse des pratiques déjà en place, de voir comment cela répond de façon satisfaisante aux besoins des citoyens et d'apporter les changements qui sont nécessaires. Plus précisément :

The challenges we face in striking a balance between long-term residents and those of recent arrivals include :

- *understanding how all groups are affected by these changes ;*
- *dealing with the tensions between racial and socio-economic groups;*
- *addressing frustrations with – and within – the system ;*
- *facilitating the integration and participation of immigrants ;*
- *ensuring an expedient and fair process for all residents and newcomers*³⁵.

³⁴ Grenier, 2001, p.152.

³⁵ Au, 2000, p.21.

Pour illustrer ces aspects, Au cite l'exemple du secteur *Downtown Eastside* de Vancouver. En effet, les urbanistes tentent de satisfaire des attentes sociales dans l'utilisation de cette zone. Par exemple, le quartier n'a pas assez de « *special-needs facilities* » pour sa population à faible revenu, plusieurs souffrant de dépendance à la drogue et de problèmes mentaux³⁶. Le conflit qui apparaît se trouve surtout entre les gens d'affaires qui voient un intérêt financier à la gentrification de l'*inner-city* mais, se faisant, pourrait déplacer une partie de la population dépendante de la sécurité du revenu.

Dans le cas décrit par Au, nous voyons ressortir les deux premiers défis énoncés. Premièrement, plusieurs groupes seront affectés par les changements du quartier : les investisseurs et les résidents aux intérêts divergents. Ceci nous amène au deuxième point qui concerne la gestion des conflits entre les groupes ethniques et socio-économiques. On peut imaginer qu'une partie de la population va réclamer des logements sociaux et des services adaptés, et que les familles immigrantes auront besoin de logements abordables de plus grande taille. Mais comment faciliter l'intégration et la participation des immigrants pour que ceux-ci fassent valoir leurs besoins (point quatre) ? L'auteur nous dit que la traduction littérale du matériel n'est pas suffisante et que les urbanistes doivent pouvoir parler aux gens dans leur propre langue et être capables de comprendre divers contextes culturels. « *A positive dialogue between community members must be established in advance so that sensitive issues are not left to the public hearing process, which can be confrontational.*³⁷ » C'est une des façons pour éviter les frictions avec le système (point 3) mais l'auteur nous fait remarquer qu'un des plus gros obstacles des urbanistes se retrouve à l'intérieur de leur propre système, au sein même de leur profession. En effet,

The fear of change pits traditionalists against innovators, specialized approaches against integrated, ones. When planning services for multicultural communities, we must recognize and accept that

³⁶ Au. 2000. p.21

³⁷ Au. 2000. p.21.

*diversity encompasses language, life experience, lifestyle, family structures, and social values*³⁸.

Finalement, afin d'assurer un processus juste et approprié pour tous les résidents (point 5), Au parle entre autres de l'importance de l'éducation civique afin d'aider les gens à être bien informés et ainsi prendre des décisions réfléchies. Plus précisément, eu égard aux populations immigrantes, « civic education on multicultural issues is a critical long-term investment that creates a receptive framework of understanding in which we can build a supportive city of diverse groups, all of whom actively participate in the business of their communities.³⁹ »

Grenier (2001) considère elle aussi qu'il faut développer des stratégies de communication adaptées afin de rejoindre les groupes ethnoculturels. « We must increase the diversity of staff to reflect the values of the population we plan for. We must develop expertise in reviewing development applications for impacts on multicultural groups, as we do for environmental impacts.⁴⁰ » Nous pouvons dire que les auteurs (Au et Grenier) s'accordent sur le fait que les stratégies de communication doivent aller beaucoup plus loin que la simple traduction de dépliants par exemple. De même, afin de s'adapter aux divers aspects touchant les communautés culturelles une connaissance et une sensibilité face à celles-ci sont souhaitables.

Pour sa part, Smith (2001) propose différentes façons de penser la planification afin de faire le lien entre les planificateurs urbains (*planners to land use planning*) et les visions des diverses communautés ethnoculturelles. Ces propositions se retrouvent dans l'« *Official Plan of the [former] Region of Ottawa-Carleton* » et sont décrites comme suit :

- *Recognize that planning is a value-based practice.*
- *Recognize that community values evolve and change.*
- *Recognize the current changes in immigration patterns are changing community values.*

³⁸ Au. 2000. p.21.

³⁹ Au. 2000. p.21.

⁴⁰ Grenier. 2001. p.152.

- *Use the vehicle of a vision statement and an Official Plan type process to canvass those values, subject them to public scrutiny, and allow for appeal.*
- *Develop expertise in the area of multi-culturalism, as has occurred with other evolving areas of planning such as environmental planning.*
- *Establish a screen for multi-cultural impacts or issues for applications and reports, this is regularly done for issues ranging from financial impact to environment to public consultation*⁴¹.

À partir de la littérature générale, les exemples les plus fréquents en ce qui concerne la gestion de la diversité regardent les besoins en logements, l'aménagement des lieux de culte et les besoins en équipements récréatifs. Tout d'abord, les auteurs nous rappellent que l'offre de logement n'a pas toujours été adaptée aux besoins des familles immigrantes (Au, 2000; Germain et Gagnon, 2000; Grenier, 2001). En effet, le marché de l'habitation a plutôt tendu à s'adapter aux nouveaux besoins concernant le nombre grandissant de familles monoparentales et de personnes vivant seules et aux phénomènes associés au vieillissement de la population (Au, 2000). Toutefois, cette réalité ne correspond pas aux besoins de plusieurs familles immigrantes et illustre bien le besoin d'adapter ces politiques ou ces actions en fonction de la diversité de la population.

Il est aussi rappelé dans ces recherches que les immigrants arrivent souvent avec des habitudes particulières, dans le domaine des loisirs par exemple, avec des sports favoris comme le soccer (Germain et Poirier, 2001). Les municipalités doivent souvent adapter leurs équipements et leurs services récréatifs et sportifs en conséquence afin de satisfaire les besoins de leur population (Germain et Gagnon, 2000; Germain et Poirier, 2001; Grenier, 2001). Des variables comme l'appartenance religieuse peuvent aussi entrer en ligne de compte lorsqu'il s'agit de certains groupes ethnoculturels. Par exemple, la tenue vestimentaire ou les heures de baignade séparées pour les hommes et les femmes peuvent constituer des demandes d'accommodement.

Les planificateurs sont aussi souvent confrontés à des cultures différentes en ce qui a trait à l'aménagement des lieux de culte et des maisons funéraires (Germain et Gagnon, 2000; Grenier, 2001). Bien plus qu'une simple question de zonage, l'implantation de lieu de culte pose toute la question de la notion d'hospitalité (Germain et Gagnon, 2001). Une

⁴¹ Smith, 2001. p.166-167.

municipalité peut se demander si ces lieux aident l'accueil en permettant de recréer un espace familial pour un groupe ou plutôt favorisent son repli.

L'expérience migratoire a souvent pour effet de raviver les croyances et les pratiques religieuses, qui peuvent contribuer au maintien de certaines caractéristiques du pays d'origine et servir de ressourcement personnel lors de la période difficile d'adaptation dans le pays d'accueil (Smith, 1976). Inversement, c'est souvent lorsque l'on passe du statut d'invité au statut de membre à part entière que l'on éprouve le besoin d'afficher sa différence. Ce lieu peut devenir un refuge lorsque le nouvel arrivant ne se sent pas bien accueilli dans sa ville d'accueil, voire nourrir un repli identitaire si l'immigrant ne parvient pas à devenir membre à part entière de la société d'accueil et/ou à être perçu comme tel⁴².

La diversification grandissante de la population et les défis tels que nous l'avons vus devraient inciter les municipalités à adopter des pratiques de gestion de la diversité. Quelques auteurs se sont intéressés à cette question et ont étudié ce qui se fait dans différentes villes telles Montréal, Toronto, Vancouver, Ottawa et Sydney. En effet, la prochaine partie se consacre aux facteurs influençant l'adoption de pratiques et aux différents types de services offerts par ces municipalités.

1.2.3.1- Facteurs influençant l'adoption ou non de pratiques

Edgington *et al.* (2001) attribuent la plus grande implication de la ville de Sydney par rapport à Vancouver, à la législation de la Nouvelle Galle du Sud (New South Wales) en Australie, obligeant l'implantation d'un programme multiculturel à différents paliers de gouvernement. Selon ces auteurs, il semble que la législation du gouvernement provincial a une influence. Dans le cadre du présent mémoire, nous ne tenons compte que du niveau municipal d'une même province et d'une même région métropolitaine, la législation étant donc identique.

L'étude de Pestiau (2001), concernant Ottawa, avance quelques hypothèses quant à la volonté de tenir compte des populations ethnoculturelles dans la gestion municipale :

⁴² Germain et Gagnon. 2000. p.10.

- *Planners see themselves as objectives referees, defending a national public interest. With the diversity of communities we are now witnessing in Canadian cities, it is difficult to defend the existence of a single public interest. (...)*
- *Another precept of planning is that it deals with the uses of building and not their users. In a culturally diverse society, where various communities have different uses for buildings and differing needs, planners cannot be blind to the users. (...)*
- *Finally, the local context will also determine the response. For example, whether or not the city sees itself as a multicultural and diverse place. If it embraces such an identity this can become part of the corporate culture and impact on how city officials respond to ethno-cultural minority communities⁴³.*

L'étude particulièrement pertinente à nos travaux est celle de Moore Milroy et Wallace (2001) qui s'intéresse aux municipalités de la région métropolitaine de Toronto. Les auteurs se questionnent à savoir, si la diversité ethnoculturelle est un facteur pour provoquer une consultation publique exceptionnelle (*trigger public consultation beyond that mandated by the Ontario Planning Act*) en comparant les facteurs suivants :

- polémique prévue basée sur l'expérience
- pression d'un ou plusieurs partis intéressés
- demande d'un membre du conseil ou du maire
- procédures de notification de planification établie de votre municipalité
- mixité ethnoraciale de population du public affecté
- envergure du projet
- dimension de l'aire géographique affectée

Les auteurs ont constaté que la diversité ethnoculturelle n'est pas un facteur qui va inciter la municipalité à faire une consultation publique exceptionnelle. Toutefois, Milroy et Wallace (2001) ont observé dans cette même étude que les municipalités de la région métropolitaine de Toronto, où il y a un plus fort pourcentage de minorités visibles, ont plus tendance à se doter de pratiques spécifiques. Une tendance semblable a été observée dans une étude des banlieues montréalaises où les municipalités ayant un plus haut

⁴³ Pestiau, 2001, p.164.

pourcentage de minorités visibles ou d'immigrants ont adopté des pratiques spécifiques pour ces populations (Paré, Frohn et Laurin, 2002).

Plus précisément, Paré, Frohn et Laurin (2002) ont constaté, dans leur échantillon de dix-sept municipalités, que peu de municipalités (29%) ont adopté des pratiques spécifiques et c'est surtout celles qui ont une proportion moyenne à forte de population immigrante ou visible qui le font.

Nous examinerons à présent les types de service offerts aux communautés ethnoculturelles, notamment les populations immigrantes.

1.2.3.2- Types de services

La recherche de Moore Milroy et Wallace (2001) a révélé différentes pratiques dans les municipalités de la Grande région de Toronto. L'enquête fut menée dans 25 municipalités auprès des planificateurs urbains (*urban planners*). L'étude s'est déroulée à la fin de l'année 2000 et au début de 2001. Les auteurs ont observé ce qui se faisait sous les différents thèmes synthétisés dans le tableau suivant.

Tableau 1.3
Analyse thématique et
Synthèse de la démarche de Milroy et Wallace (2001)

Thèmes	Interventions	Incidences
Information	<ul style="list-style-type: none"> - Profils descriptifs du quartier - Matériel descriptif général 	Cette section relève quelles informations sont disponibles et si elles sont utilisées.
Participation publique	<ul style="list-style-type: none"> - Traduction des informations au public afin d'inciter la participation de tous - Faire de la publicité des réunions dans des médias ethniques spécifiques - Interprètes multilingues lors de la réunion - Tenir des réunions dans les langues autres que l'anglais 	A été observé à trois niveaux soit au niveau de la municipalité, des quartiers et sites locaux spécifiques.
Résultats de planification	Plan d'urbanisme	L'étude révèle que, parce que la diversité ethnoraciale comme phénomène n'est pas directement prise en compte dans les plans officiels et dans la planification municipale générale, les changements surviennent souvent dans la controverse, lorsqu'ils auraient pu émaner d'un processus continu de remise en question des a priori et d'une mise à jour des politiques et des règlements.
Comités (<i>Policy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Comité consultatif de la communauté - Comité interne - Comité de collaboration 	Les auteurs ont regardé ce point sous la forme de comités formels.

Les auteurs ont réalisé à travers cette étude qu'il y avait trois façons de faire le lien entre la diversité ethnoculturelle et la planification. Premièrement, ce lien est vu comme une activité neutre basée sur la tradition et « there is no place for culture in this approach, and there shouldn't be if planners who use it are to retain their presumed neutrality.⁴⁴ » La deuxième approche pour sa part reconnaît que la diversité ethnoculturelle est un facteur à considérer dans la planification quotidienne. Les auteurs écrivent : « They see diversity of

⁴⁴ Milroy et Wallace. 2001, p.28.

form being proposed and built, and the ethnoracial diversity they encounter when interacting with the public, and they have learned through practice that application of a standard tool [...] is not effective for all ethnoracial groups.⁴⁵ » Ces planificateurs urbains gardent cependant toujours à l'esprit l'intérêt du public dans son ensemble, en étant flexibles et ils répondent à des demandes d'accommodement, cependant ils ne veulent pas traiter les groupes différemment. La dernière approche est celle qui redéfinit le plus la vision « traditionnelle » de la planification urbaine. Les auteurs expliquent :

The ethnoracial diversity of society is not a separate environmental condition that must be processed through the planning framework, or the planning "box". Rather, it is the framework, and the planning sits within it. Working from this approach, a planner sees the broader context of legislated human rights protection, an evolving understanding of appropriate land use, and multilingual, multicultural, ethnoracially diverse citizenry as basic realities of planning that should not be ignored or feared⁴⁶.

De son côté, l'étude de Edgington *et al.* (2001) s'intéresse plus particulièrement à la gestion des services dans une perspective multiculturelle. Les auteurs adhèrent au multiculturalisme canadien qui « découle, à la base, de notre conviction que tous les citoyens sont égaux. Il permet à tous les citoyens de conserver leur identité, d'être fiers de leurs ancêtres et d'éprouver un sentiment d'appartenance.⁴⁷ » L'étude porte sur deux villes où il y a une forte immigration en provenance d'Asie-Pacifique plus particulièrement, soit Sydney en Australie et Vancouver au Canada.

Le premier thème *interpreting and related services* fait référence aux services plus spécifiques pour les groupes d'immigrants ne parlant pas anglais. Les différents services sondés sont ; *Bilingual staff, Telephone interpreter service, Multilingual pamphlets, Multilingual letters, On-site interpreters, Dual handset phones at counter⁴⁸* et *Community notice boards*. Le résultat montre que Sydney précède Vancouver pour toute cette gamme de services.

⁴⁵ Milroy et Wallace, 2001, p.28.

⁴⁶ Milroy et Wallace, 2001, p.29.

⁴⁷ Ministère du Patrimoine canadien.

⁴⁸ Consiste en un service de traduction.

Le deuxième thème, *Consultation, participation and dissemination*, visait à vérifier les différentes pratiques de participation et de consultation utilisées pour rejoindre les immigrants dont la langue maternelle n'est pas l'anglais. Les techniques utilisées par les conseillers municipaux ont recours aux ; *Public meeting, Advertising, Focus group/workshop, Publications, Advisory committee, Polling/Survey, Consultative committee, Discussion paper* et *Seminar/Conference*. La ville de Sydney utilise plus fortement ces techniques, soit pour les trois quarts ou plus des édiles tandis que pour Vancouver, le quart ou moins de ceux-ci ont recours à ces pratiques.

Le dernier point, *Targeting and contacting cultural advocacy groups*, consiste à évaluer différentes techniques utilisées pour approcher différents groupes ethnoculturels ou ethnolinguistiques. Le sondage cette fois fut divisé en deux parties. La première partie concerne les *Councils targeting specific groups with special programmes and services*, incluant : *Elderly NESB*⁴⁹, *NESB Women, Small or hidden ethnic groups* et *Children in ethno-specific child care*. La deuxième partie du sondage pour sa part s'intéresse aux *Councils with frequent contact with specified cultural advocacy groups*, incluant : *Ethnic organizations, Migrant resource centres, Cultural associations* et *Religious leaders*. Ce dernier thème ne fait pas exception car Sydney se démarque encore par sa plus forte utilisation de ces différents services ou programmes.

L'étude de Au (2000), qui concerne elle aussi la ville de Vancouver, révèle des exemples de pratiques adoptées par cette dernière afin de répondre aux besoins de sa population immigrante. Outre celles déjà mentionnées par Edgington et *al.* (2001), notons les suivantes :

Multilingual staff, multilingual phone lines, a workplace harassment policy, and a customer service policy emphasizes equality- with the understanding that treating everyone equally doesn't mean that you treat all of them the same way. Diversity training is available for all levels of staff.

⁴⁹ NESB : Non-English Speaking Background.

*Vancouver City has a Council Advisory Committee on Cultural communities. The committee is made up of diverse community residents appointed by Council*⁵⁰.

L'étude de Germain et Poirier (2001) a, quant à elle, révélé cinq niveaux d'intervention dans la pratique municipale en ce qui concerne le domaine des sports et des loisirs. Premièrement, il y a les municipalités qui ne tiennent tout simplement pas compte des différences ethnoculturelles, ce que les auteurs appellent la gestion universelle. Deuxièmement, on parle de l'accommodement pragmatique s'inscrivant dans une vision client, c'est-à-dire un payeur de taxe ayant droit à des services. L'idée ici est le fait de répondre à des demandes spécifiques, ce qui peut entraîner certains problèmes au niveau des priorités. Troisièmement, on parle de l'accommodement raisonnable, qui peut s'opérationnaliser par le fait d'offrir des heures de baignade séparées pour les hommes et les femmes afin de répondre aux préoccupations de certains groupes ethnoculturels. La ville de Montréal décrit l'accommodement raisonnable comme suit :

*L'accommodement raisonnable est une notion juridique, qui trouve ses fondements dans les chartes canadienne et québécoise des droits et libertés, et qui s'appliquent à toutes les personnes susceptibles d'être victimes de discrimination, en raison de leur appartenance à un groupe social fragile ou en raison de leurs caractéristiques physiques ou sexuelles (handicap, sexe, orientation sexuelle, âge, origine ethnique, etc.)*⁵¹.

*Plus concrètement, elle consiste à prévoir des adaptations, des aménagements, des mesures d'exception à certaines normes de fonctionnement, afin d'éliminer les effets discriminatoires de ces normes sur un individu ou un groupe d'individus*⁵².

Quatrièmement, les auteurs discutent de l'adaptation institutionnelle voulant rendre les services accessibles aux communautés ethnoculturelles à l'aide de différentes stratégies comme la connaissance de la population, la traduction des dépliants dans plusieurs langues, la formation interculturelle des employés, etc. Cinquièmement, elles proposent une planification multiculturelle, une stratégie et des modes d'interventions qui se veulent pro-actifs (Germain et Poirier, 2001).

⁵⁰ Au. 2000, p.22.

⁵¹ Ville de Montréal. sans date. a. p.5.

⁵² Ville de Montréal. sans date. a. p.7.

La ville de Montréal est très expérimentée dans les relations interculturelles ayant adopté à la fin des années 1980 des structures et des outils de gestion de la diversité (Germain *et al.* 2003). En effet, elle a même établi un Bureau des affaires interculturelles⁵³, publiant de nombreux documents. Issus de sa planification stratégique, la ville a établi quatre cibles de gestion :

Cible 1 : Contribuer à l'accueil et à l'établissement des nouveaux arrivants dans la ville.

Cible 2 : Veiller, dans le cadre des pouvoirs que la ville peut exercer, à l'application des principes d'équité, de non-discrimination et de non-exclusion.

Cible 3 : Prendre en compte les besoins des citoyens et des citoyennes de toutes origines dans les orientations stratégiques et dans l'offre de service.

Cible 4 : Construire sur le potentiel de la diversité ethnoculturelle de Montréal, en consolidant le caractère cosmopolite de la ville⁵⁴.

La ville a adopté un plan triennal en se dotant d'objectifs stratégiques pour chacune de ces cibles. Un objectif stratégique y est inclus : des objectifs opérationnels, des projets d'interventions, des résultats attendus et un échéancier (Ville de Montréal, 2000b.).

Par ailleurs, la « Déclaration de Montréal pour la diversité culturelle et l'inclusion » (Montréal, 2004) témoigne de l'engagement de la Ville de Montréal : « engager les élus et les élues de la Ville ainsi que ceux des arrondissements, son personnel, ses sociétés paramunicipales et les sociétés dont elle a le contrôle, dans une démarche destinée à la promotion des principes et des pratiques qui valorisent la diversité culturelle et l'inclusion⁵⁵ ». Montréal a le désir que tous les citoyens « développent le respect de ces principes et de ces engagements et en assument l'application effective⁵⁶ ». De plus :

⁵³ Devenu à présent la Direction des affaires interculturelles.

⁵⁴ Ville de Montréal. 2000a. p. 23.

⁵⁵ Ville de Montréal. 2004. p.6.

⁵⁶ Ville de Montréal. 2004. p.7.

L'administration municipale décide d'agir pour :

- *Prendre toutes les mesures en son pouvoir pour promouvoir le rapprochement interculturel, le dialogue des cultures et à favoriser une meilleure gestion de la diversité culturelle ;*
- *Effectuer une veille stratégique des tendances et des innovations dans le domaine de la lutte à la discrimination raciale.*

[...]

La Ville de Montréal s'engage :

- *À promouvoir la non-violence et l'inclusion au moyen de programmes et par le biais de ses institutions dans les domaines de sa compétence, notamment dans les équipements scientifiques, au sein de son réseau de centres de diffusion culturelle, dans ses bibliothèques et dans ses différents points de services directs aux citoyens ;*
- *À proclamer solennellement sa participation et à souligner, chaque année, le 16 novembre Journée internationale pour la tolérance ;*
- *À développer son programme de formation institutionnelle, outil essentiel pour assurer la diffusion d'une culture de la diversité dans l'administration, afin de sensibiliser le personnel et lui fournir des moyens pratiques, dont les compétences culturelles, dans l'appropriation de modes de gestion de la diversité au quotidien⁵⁷.*

Nous pouvons donc conclure qu'il est possible d'établir une planification et des services qui visent à tenir compte de la réalité des groupes ethnoculturels.

1.3- Questions et objectifs de recherche

Comme nous l'avons constaté au cours du dernier chapitre, les informations sur les pratiques concernant les services à la population, sont peu nombreuses dans la littérature. Celle-ci aborde la question de gestion municipale des services aux populations immigrantes, mais elle ne le fait pas dans une perspective des pratiques gagnantes. La question centrale de cette recherche est justement la suivante : Est-ce qu'il existe des pratiques gagnantes en regard de la gestion de la diversité ethnoculturelle dans la région métropolitaine de Montréal ? Si tel est le cas, quels facteurs influencent l'adoption de ces pratiques ?

⁵⁷ Ville de Montréal. 2004. p.9 et 11.

Nos objectifs sont donc :

- 1) Faire un inventaire des politiques ou pratiques des municipalités ayant un taux relativement élevé d'immigrants ;
- 2) Déterminer des critères pour juger si on est en présence de pratiques gagnantes ;
- 3) Appliquer ces critères aux municipalités les plus pertinentes.

En ce qui concerne ce qui peut influencer les administrations publiques à adopter des pratiques pour les populations immigrantes, nos objectifs sont :

- 1) Vérifier si la proportion de la population immigrante dans la municipalité peut jouer dans l'adoption de pratiques de gestion de la diversité.
- 2) Vérifier si la proportion des minorités visibles dans la municipalité peut jouer dans l'adoption de pratiques de gestion de la diversité.
- 3) Voir les autres facteurs pouvant jouer un rôle.

CHAPITRE II

LA MÉTHODOLOGIE

Les municipalités de la région métropolitaine de Montréal doivent assumer, dans une plus grande mesure, la gestion de la diversité croissante. Précédemment, nous avons défini l'approche de pratiques gagnantes au cours d'une certaine revue de la littérature. Puis, nous avons abordé différentes recherches sur les facteurs qui influencent la présence de pratiques de gestion qui répondent aux besoins particuliers des populations immigrantes. Nous avons aussi abordé des recherches sur les types de services offerts aux populations immigrantes et les défis et principes qui les guident.

La problématique étant énoncée, nous présentons dans ce chapitre l'approche qualitative de recherche ayant été retenue pour ce mémoire. De plus, nous exposons la méthodologie retenue pour l'échantillonnage.

2.1- Approche méthodologique

Une approche surtout qualitative a été retenue comme méthode pour cette recherche qui se voulait exploratoire. La recherche qualitative « produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites, et le comportement observable des personnes (Taylor et Bogdan, 1984 :5)⁵⁸. » Pour Mucchielli (1991) la recherche qualitative se définit surtout par sa méthode qui est « constituée d'un ensemble de techniques qualitatives de recueil et d'analyse de données utilisées pour un objectif de recherche⁵⁹. » Cet objectif vise souvent à expliquer et à comprendre un « fait humain ». (Mucchielli, 1991). D'autres auteurs définissent aussi la recherche qualitative par sa

⁵⁸ Deslauriers. 1991. p.6.

⁵⁹ Mucchielli. 1991. p.7.

méthodologie qui sera alors de privilégier « les études faisant appel à des matériaux, techniques ou approches tels que la monographie, l'histoire de vie, l'entretien de nature surtout non-directive, l'observation participante et l'analyse documentaire⁶⁰. »

Comme le fait remarquer Deslauriers (1991), il est impossible d'offrir une définition ralliant tous les auteurs. Cependant, les caractéristiques définissant la recherche qualitative semblent faire plus consensus (Taylor et Bogdan, 1984 :5-8 ; Bogdan et Bilken, 1982 :27-30 ; Denzin, 1978 : 8-21 ; Van Maanen, 1983 ; 255-256)⁶¹. En effet, Pires écrit :

On peut alors dire que la recherche qualitative se caractérise en général : a) par sa souplesse d'ajustement pendant son déroulement, y compris par sa souplesse dans la construction progressive de l'objet même de l'enquête ; par sa capacité de s'occuper d'objets complexes, comme les institutions sociales, les groupes stables ou encore d'objets cachés, furtifs, difficiles à saisir ou perdus dans le passé ; c) par sa capacité d'englober des données hétérogènes ou comme le suggère Denzin et Lincoln (1994 :2), de combiner différentes techniques de collecte des données ; d) par sa capacité de décrire en profondeur plusieurs aspects importants de la vie sociale [...] ; e) enfin, par son ouverture au monde empirique, qui s'exprime souvent par une valorisation de l'exploration inductive du terrain d'observation, et par son ouverture à la découverte de « faits inconvenients » (Weber) ou de « cas négatifs ». Elle tend à valoriser la créativité et la solution de problèmes théoriques posés par les faits inconvenients⁶².

C'est pourquoi nous avons adopté une approche de recherche qualitative dans le cadre de ce mémoire. Après un premier survol des pratiques de municipalités dans la RMR de Montréal, nous approfondissons l'analyse qualitative de certains cas de municipalités jugés plus près d'une approche de pratiques gagnantes.

Voyons maintenant, le territoire à l'étude et les différentes étapes de la collecte des informations nécessaires à l'analyse.

⁶⁰ Poupart et Lalonde, 1998, p.52.

⁶¹ Dans Deslauriers, 1991, p.6.

⁶² Pires, 1997, p.51-52.

2.1.1- Les territoires retenus

Notre recherche se situe dans la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal comptant plus de 100 municipalités (voir la carte, figure 2.1). La ville de Montréal (avant fusion) a cependant été exclue de la recherche, car cette ville de taille distincte s'avère difficilement comparable ; cependant, elle demeure un point de repère important. Il est important de rappeler que la cueillette des données s'est effectuée avant janvier 2002, soit avant les fusions municipales.

Nous avons choisi la RMR de Montréal, car comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la majorité des immigrants arrivant au Québec choisissent d'y habiter.

Figure 2.1
Carte de la RMR de Montréal

2.2- Mode de cueillette des données

Avant de lancer l'opération de terrain, nous avons dressé un portrait général de l'immigration au Québec à l'aide de différents textes publiés, notamment par le Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration⁶³, lequel a utilisé les statistiques du recensement de 1996.

2.2.1- Critères de sélection des municipalités

C'est à l'aide des données du recensement de 1996 que nous avons sélectionné des municipalités de l'échantillon. Nous avons eu recours à un échantillon non probabiliste qui peut être défini comme une « technique d'échantillonnage où tous les éléments de la population cible n'ont pas une chance connue, égale et non nulle de faire partie de l'échantillon constitué⁶⁴. » Nous avons habituellement recours à cette technique d'échantillon intentionnel en recherche qualitative (Deslauriers, 1991). Celui-ci a pour but « de produire le maximum d'informations : qu'il soit petit ou grand importe peu pourvu qu'il produise de nouveaux faits (Lincoln et Guba, 1985 :234)⁶⁵. »

Les variables retenues pour la sélection sont d'abord ; les municipalités de la RMR de Montréal de plus de 3000 habitants et l'importance de la population immigrante dans les municipalités mesurées selon le pourcentage. Les quarante-cinq municipalités présentant les plus hauts pourcentages de population immigrante ont été ainsi sélectionnées. On verra plus tard que, de ce nombre, vingt-trois ont été retenues en raison de plus fortes concentrations immigrantes.

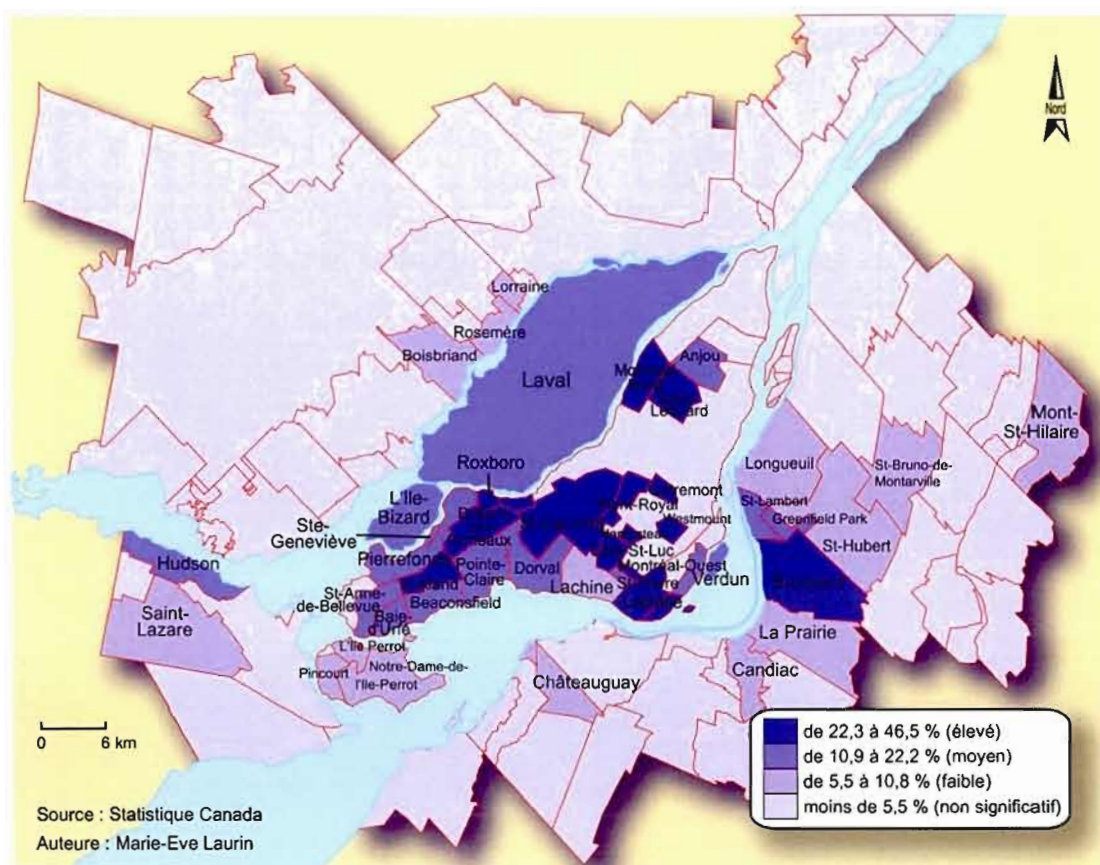
⁶³ Ce ministère a changé de nom pour celui de Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (2005).

⁶⁴ Giroux et Tremblay, 2002, p.97.

⁶⁵ Deslauriers, 1991, p.58.

Par la suite, ces municipalités ont été regroupées sous trois différents niveaux de sensibilité⁶⁶ (voir la carte, figure 2.2). Le niveau de sensibilité 1 (élevé) contient les 15 municipalités ayant le plus haut pourcentage de population immigrante (22,3 % à 46,5 %). Le niveau de sensibilité 2 (moyen) caractérise l'intervalle de classe de la seizième à la trentième municipalité ayant le pourcentage le plus élevé de population immigrante (10,9 % à 22,2 %). Le degré de sensibilité 3 (faible) regroupe les 15 municipalités constituant le plus faible pourcentage de population immigrante (5,5 % à 10,8 %) sur les 45 municipalités retenues.

Figure 2.2
Carte des 45 municipalités de la RMR de Montréal
avec le plus haut % de population immigrante



⁶⁶ Ces niveaux de sensibilité seront utilisés pour vérifier les hypothèses sur l'influence des facteurs qui motivent l'adoption de pratiques pour les populations immigrantes.

2.2.2- Données collectées sur le terrain

- Enquêtes téléphoniques

De ces 45 municipalités nous avons effectué une enquête téléphonique auprès du directeur, du greffier ou du relationniste pour 23 municipalités afin de sonder si les municipalités adoptaient des pratiques particulières pour les populations immigrantes. Cette enquête s'est effectuée lors d'une étude plus vaste menée par le GRAM (Groupe de recherche en affaires municipales). Le GRAM recherchait aussi les pratiques des municipalités en regard des personnes âgées, des familles monoparentales, des familles et des personnes à faible revenu. Dans ce mémoire, nous centrerons nos analyses et observations sur vingt-trois des quarante-cinq municipalités par leur forte présence immigrante au sein de leur territoire respectif. Nous avons abordé la question des personnes âgées au début de l'entretien, un sujet où les fonctionnaires municipaux ont habituellement beaucoup de choses à dire (ce qui était effectivement le cas dans notre enquête) et nous avons conservé la question des groupes ethnoculturels pour la fin, quand un lien de confiance était plus susceptible d'être créé.

Le questionnaire (voir appendice B) proposait des questions ouvertes, telles : Depuis les quelques dernières années, avez-vous entrepris des actions particulières en regard des groupes ethnoculturels ou ethnolinguistiques ? L'enquêteur pouvait donner quelques exemples (toujours les mêmes) si la personne semblait ne pas bien comprendre la question ou ne semblait pas comprendre, de ce qui pouvait être considéré comme une action particulière. Une seule personne a procédé à toutes les enquêtes ce qui assure une constance dans la procédure.

Les enquêtes téléphoniques ont permis de sonder les municipalités dans le but de savoir si elles adoptaient des pratiques particulières pour les populations immigrantes. Lorsque les municipalités rendaient compte de ces éléments correspondants à nos préoccupations de recherche, elles étaient sélectionnées pour l'étape suivante : l'entrevue semi-dirigée.

L'enquête téléphonique a donc permis d'établir la liste des municipalités pertinentes à l'étape ultérieure, c'est-à-dire la réalisation des entrevues qui sera abordée au prochain chapitre. Les enquêtes ont aussi permis de cibler les personnes-ressources pour la réalisation des entrevues semi-dirigées. Par ailleurs, cette façon de procéder a l'avantage d'éviter les déplacements inutiles et/ou de faire perdre du temps à un cadre qui n'est pas la personne détenant les informations appropriées.

Conséquemment, l'enquête téléphonique a permis, de mieux préciser nos questions, à cerner les types de pratiques des municipalités et à trouver le matériel pertinent puis à cibler les municipalités aux fins d'entrevues.

- Entrevues semi-dirigées

En recherche qualitative l'entrevue semi-dirigée est souvent privilégiée. « l'intervieweur peut aller au-delà des questions posées, en même temps qu'il s'assure d'obtenir à peu près les mêmes renseignements des différentes personnes interrogées (Patton, 1980 :200-201)⁶⁷. » L'entrevue semi-dirigée peut être définie comme suit :

[...] une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le flux de l'entrevue dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux sur lesquels il souhaite entendre le répondant, permettant ainsi de dégager une compréhension riche du phénomène à l'étude⁶⁸.

Cette méthode de recherche présente évidemment plusieurs intérêts, comme la flexibilité, la possibilité de motiver le sujet et de lui demander des précisions. etc. (Savoie-Zajc, 2000). De plus, les avantages de l'entrevue sont multiples entre autres, plusieurs informations ne sont pas disponibles sous forme écrite, l'entrevue semi-dirigée nous permettait de recueillir ces informations.

⁶⁷ Deslauriers. 1991. p.36.

⁶⁸ Savoie-Zajc. 2000. p.266.

Au cours de ces entrevues, nous avons abordé des thèmes dont, comment la municipalité est parvenue à adopter les pratiques mentionnées lors de la préenquête, puis la présence ou non de planification stratégique, de programme d'accès à l'égalité en emploi, de sondage, de gestion de demande particulière, de traduction dans différentes langues, etc.⁶⁹. Ensuite, les entrevues ont été effectuées auprès des personnes ayant complété la préenquête téléphonique ou avec des personnes que celles-ci nous désignaient. Ces personnes occupent généralement des postes comme celui de directeur général, de directeur des loisirs ou de responsable communautaire.

-Choix des municipalités pour les entrevues

Les entrevues semi-dirigées ont été effectuées auprès de 5 municipalités, soit Brossard, Châteauguay, Laval, Montréal-Nord et Saint-Laurent, choisies à la suite de l'enquête téléphonique. Les critères de sélection de ces municipalités comptent tout d'abord des éléments particuliers à approfondir en termes de pratiques dirigées formellement ou informellement vers les immigrants ou les groupes ethnoculturels, par exemple, la politique interculturelle de Saint-Laurent ou la collaboration de Montréal-Nord avec des groupes communautaires. La grille d'analyse des verbatims de ces entrevues sera présentée dans le chapitre trois.

2.3- Éthique

La question des relations interculturelles est un sujet sensible. De plus, nos répondants sont des fonctionnaires qui doivent respecter leur devoir de réserve. Nous avons donc voulu protéger les intérêts de ces derniers et nous assurer d'une approche responsable en ce qui concerne les informations recueillies.

⁶⁹ Le questionnaire se trouve à l'appendice C.

Les données collectées lors des enquêtes téléphoniques ont été consignées dans un tableau et ne traitent que d'informations publiques. En ce qui concerne les entrevues semi-dirigées, la personne concernée à la municipalité a transmis son consentement à l'entrevue par télécopieur. De plus, lors de l'entretien, elle donnait son accord à l'enregistrement de celui-ci et pouvait l'interrompre à tout moment si désiré. Les comptes rendus intégraux de ces entrevues sont consignés dans un classeur fermé à clé dans le bureau du responsable du projet de recherche GRAM. L'anonymat des répondants est préservé dans ce mémoire en utilisant que la forme masculine et en dénominalisant les passages d'entrevues citées.

2.4- Synthèse de la méthodologie

Ainsi, après avoir ciblé 45 municipalités de la RMR de Montréal à l'aide des statistiques, soit du pourcentage de la population immigrante, 23 ont été rejointes lors de l'enquête téléphonique. Quinze municipalités ont révélé n'avoir aucune pratique pour les populations immigrantes. Trois n'avaient pas d'autre intervention que de supporter financièrement des groupes communautaires à vocation multiculturelle et les cinq autres municipalités ont particulièrement attiré notre attention. Des entrevues semi-dirigées ont été effectuées dans celles-ci afin de mieux comprendre leurs pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle. Pour jauger la position des municipalités vis-à-vis notre liste de pratiques gagnantes, nous avons utilisé une grille d'analyse des pratiques. Ceci permettait de voir comment ces municipalités s'inscrivaient par rapport aux thèmes de cette grille. C'est ce que nous allons voir dans le prochain chapitre.

CHAPITRE III

ÉTUDE DES PRATIQUES DE GESTION MUNICIPALE : LA RÉPONSE AUX POPULATIONS IMMIGRANTES

Dans ce dernier chapitre, nous débuterons en traçant un bref inventaire des pratiques vis-à-vis des populations immigrantes. Par la suite, nous tenterons de vérifier si la présence relative de populations immigrantes et de minorités visibles influence le fait d'adopter des pratiques spécifiques. Nous poursuivrons avec l'objectif principal de cette recherche, soit l'analyse de cinq municipalités en égard aux pratiques gagnantes de gestion de la diversité ethnoculturelle.

3.1- Inventaire des pratiques pour les populations immigrantes

L'un des aspects des pratiques gagnantes est d'innover. Nous avons donc voulu relever la présence de pratiques innovatrices dans les 23 municipalités qui ont répondu à notre enquête téléphonique. De ce nombre, cinq municipalités sont ressorties comme ayant pris des initiatives en ces matières. Dans la section 3.4, nous allons les examiner plus en détail.

En ce qui concerne les 18 autres municipalités, voici ce qu'ont révélé les enquêtes téléphoniques. Aucune n'a mentionné de politique en ce qui concerne les populations immigrantes. Seulement trois municipalités (sur les 18 municipalités) ont déclaré adopter un partenariat avec les groupes communautaires comme pratiques pour les populations immigrantes. Les municipalités d'Anjou, de Lachine et de Saint-Léonard ne déploient que cette pratique de la manière suivante : la municipalité délègue la responsabilité de répondre aux besoins des populations immigrantes aux groupes communautaires reconnus

qui, en retour, reçoivent un soutien technique et financier de la Ville. Celle-ci ne portera aucune action précise en laissant plutôt agir les groupes communautaires. La municipalité a bien sûr un droit de regard afin de décider d'allouer ou non les fonds. Les services aux groupes visent essentiellement les prêts de locaux ou d'équipements.

Lors de l'enquête téléphonique, le Groupe de recherche en affaires municipales (GRAM) voulait aussi savoir ce que la municipalité fait pour les personnes âgées, les familles monoparentales et les personnes et/ou familles à faible revenu et les familles. Aussi nous avons constaté que Lachine et Saint-Léonard adoptent des pratiques de partenariat avec les groupes communautaires pour tous les groupes visés par l'enquête plus vaste du GRAM. En ce qui concerne les groupes ethnoculturels, le partenariat de Lachine consistait en prêt de locaux et d'équipements à des organismes comme le *Lachine Black Association* et l'Association Italienne. De plus, la municipalité aide ces organismes à organiser une activité spéciale lors de la Fête de Lachine comme un tournoi de *basketball* et un dîner italien. Quant à Saint-Léonard, elle contribue à fournir des locaux et de l'équipement à *Accueil Saint-Léonard*, un organisme venant en aide aux immigrants. Pour sa part, Anjou utilise la pratique du partenariat avec les groupes communautaires reconnus (Italien et Haïtien) en leur fournissant simplement de l'équipement, comme des locaux et des fonds.

Supporte les organismes reconnus (ex. les italophones et les Haïtiens) (service ciblé) en fournissant des locaux (équipement) et du financement (autre) et adapte selon les besoins (service ciblé)

Il serait intéressant de vérifier si les municipalités sont plus susceptibles de déléguer les responsabilités de répondre à des besoins lorsqu'il s'agit des populations immigrantes. Notre enquête n'allait pas dans ce sens.

Toutefois, en excluant les cinq municipalités que nous allons explorer plus attentivement, la vaste majorité des municipalités, soit plus de 80% (15/18) nous ont répondu n'avoir aucune pratique particulière en regard des groupes ethnoculturels ou ethnolinguistiques. Il semble donc que la majorité de ces municipalités optent pour une gestion universelle, comme il a été abordé au premier chapitre.

3.1.1- Facteurs influençant la mise en place de pratiques pour les populations immigrantes

Ces municipalités qui ont adopté des pratiques⁷⁰, ont-elles un haut pourcentage de population immigrante ou de minorités visibles au sein de leur population ? Car comme il a été noté au premier chapitre, des auteurs ont observé que les municipalités ont plus tendance à adopter des pratiques spécifiques pour les populations immigrantes et les minorités visibles quand ces populations sont plus fortement présentes dans la communauté.

•LES POPULATIONS IMMIGRANTES

La première hypothèse est que les municipalités qui ont un haut pourcentage de population immigrante sont plus susceptibles d'adopter des pratiques afin de répondre aux besoins de cette population. Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons fait des tableaux croisés entre la présence de pratiques⁷¹ et la proportion transformée en niveaux (seuils) de la population immigrante. Comme nous l'avons expliqué, au chapitre méthodologique, les 3 seuils de la population immigrante sont déterminés selon le pourcentage de la population immigrante de la municipalité et sont divisés en trois catégories : élevé, moyen et faible⁷². Nous voulons donc savoir s'il y a une différence significative entre les municipalités qui ont un seuil élevé de population immigrante et celles qui ont un degré faible en ce qui concerne l'adoption de pratiques pour cette population.

Tout d'abord, nous avons regardé s'il y a un lien entre le pourcentage de population immigrante de la municipalité et la présence de pratiques afin de répondre aux besoins de cette population. Voici les résultats :

⁷⁰ Nous incluons ici, les cinq cas traités plus en profondeur et les trois faisant du partenariat avec les groupes communautaires.

⁷¹ Nous incluons dans ces pratiques : politique, partenariat avec les groupes communautaires et services ciblés, tel qu'abordé au chapitre 2 et à la section précédente. Les services universels sont exclus.

⁷² Le seuil élevé réunit les municipalités ayant un pourcentage de population immigrante entre 22.3 % à 46.5 %. le seuil moyen entre 10.9 % à 22.2 % et le seuil faible représente entre 5.5 % à 10.8 % de population immigrante.

Tableau 3.1
Présence de pratiques dans les municipalités selon le seuil de la population
immigrante

	Seuil de la population immigrante			
	Fort	Moyen	Faible	
Présence de pratiques	% (n)	% (n)	% (n)	Total % (n)
Absence	50 (4)	70 (7)	80 (4)	65 (15)
Présence	50 (4)	30 (3)	20 (1)	35 (8)
	100 (8)	100 (10)	100 (5)	100 (23)

Enquête du GRAM, Région métropolitaine de recensement de Montréal (excluant Montréal). 2001.

Ce test n'est pas significatif puisqu'il ne remplit pas une condition de validité du test du Khi deux de Pearson (Lemelin, 2003). Afin d'être valide, il aurait fallu un échantillon plus large (enquêtes téléphoniques dans le cas présent). En d'autres mots, il n'y pas assez d'observations dans chacune des cellules au tableau. En effet, une condition de validité du test du Khi deux étant la suivante ; $X_{\bullet\bullet} > L \times C$ (nombre d'observations est plus grand que le nombre de lignes multiplié par le nombre de colonnes C) (Lemelin, 2003)⁷³. De plus, puisque ce tableau comporte plus d'une cellule dont le nombre d'observation est inférieur à cinq, on pouvait s'attendre à ce que le Khi deux de Pearson ne soit pas valide selon l'opinion de la plupart des auteurs (Lemelin, 2003⁷⁴).

Ainsi, les différences notées ne sont pas considérables mais présentes selon les seuils de population immigrante. En effet, les municipalités au seuil de population immigrante élevé adoptent des pratiques dans la moitié des cas tandis que les municipalités au seuil

⁷³ Dans ce tableau $X_{\bullet\bullet}$ (23) n'est pas plus grand que $10 \times L$ (2) $\times C$ (3) qui est égal à 60. « Pour Legendre et Legendre (1998, p.218), le test pourrait ne pas être valide si $X_{\bullet\bullet} < 5 \times L \times C$ » (Lemelin, 2003, p.4-1.28). Même en retenant cette dernière règle moins sévère, notre Khi deux n'est toujours pas valide.

⁷⁴ Voir Freund et Williams, 1973, p.379, selon l'auteur.

moyen le font dans 30 % des cas. Finalement, celles au seuil faible ont des pratiques dans un cas sur cinq.

•LES MINORITES VISIBLES

Notre deuxième hypothèse, reliée à cette question, était que les municipalités qui ont un haut pourcentage de minorités visibles sont plus susceptibles d'adopter des stratégies afin de répondre aux besoins de cette catégorie de la population particulièrement sensible. Aux seules fins de vérifier cette hypothèse, nous avons eu recours à un tableau croisé. Le but étant de voir s'il y a une différence significative entre les municipalités qui ont un seuil élevé de minorités visibles et celles qui ont un seuil moyen ou faible⁷⁵ en ce qui concerne l'adoption de pratiques pour cette population.

Tableau 3.2

Présence de pratiques dans les municipalités selon le seuil des minorités visibles

	Seuil de la population dans les minorités visibles			
	Fort	Moyen	Faible	
Présence de politique	% (n)	% (n)	% (n)	Total % (n)
Absence	56 (5)	67 (6)	80 (4)	65 (15)
Présence	44 (4)	33 (3)	20 (1)	35 (8)
	100 (9)	100 (9)	100 (5)	100 (23)

Enquête du GRAM. Région métropolitaine de recensement de Montréal (excluant Montréal). 2001

Tout d'abord, nous ne pouvons pas valider statistiquement notre hypothèse, pour les mêmes motifs évoqués précédemment, soit le manque d'observations pour valider le test du Khi deux.

Si nous poussons plus avant la lecture du tableau, comme observé dans le tableau 3.1. on note aussi des différences entre les municipalités à forte et moyenne présence des

⁷⁵ Les seuils des minorités visibles sont divisés comme suit : Seuil élevé: 10.51 % à 36.21 %, moyen: 4.62 % à 10.50 % et faible : 4.61 % et moins.

minorités visibles. Bref, il est difficile de conclure, à partir de cet échantillon en un impact de l'intensité de l'une ou l'autre des variables sur la présence de pratiques.

Nous abordons maintenant la gestion de la diversité ethnoculturelle dans les municipalités retenues aux fins de l'analyse qualitative et nous allons voir si elles peuvent être abordées sous l'angle de l'approche des pratiques gagnantes. Rappelons que nous avons réalisé cinq entretiens semi-dirigés dans des municipalités qui se sont révélées plus innovatrices. Comme mentionné au chapitre méthodologique, c'est à l'aide d'une grille d'analyse que nous avons décortiqué ces entrevues. Il importe donc de commencer cette section en présentant la grille et en détaillant les concepts qui y sont associés. Par la suite, nous dressons un bref portrait des cinq municipalités soit, Brossard, Châteauguay, Laval, Montréal-Nord et Saint-Laurent avec lesquelles nous avons accompli ces entrevues afin d'étudier leur approche vis-à-vis de l'offre des services aux populations immigrantes. Une analyse comparative complétera cette étude.

3.2 Présentation de la grille d'analyse des pratiques

La grille qui suit s'inspire des étapes de la planification stratégique, un des aspects des pratiques gagnantes, cette fois-ci adaptées à l'offre des services aux immigrants et regroupées selon cinq types d'actions. Les éléments des pratiques gagnantes qui reviennent dans la littérature sont : la présence d'un plan stratégique, l'innovation, le partenariat, la possibilité de servir de modèle, les effets à long terme et la durabilité et ce, dans un sens positif. Certains des éléments n'ont pas pu être explorés dans cette étude dont notamment la « soutenabilité » de la pratique qui requière un retour en arrière pour un certain nombre d'années. Les autres éléments seront évalués en complémentarité avec la grille. Rappelons que ces principes ne sont pas nécessairement tous présents dans les exemples de pratiques gagnantes. C'est donc à l'aide de la grille qui suit (voir tableau 3.3) que nous avons procédé à l'analyse de ces entretiens :

Tableau 3.3 Grille d'analyse des pratiques gagnantes

<u>Actions</u>	<u>Spécificité de l'action locale</u>
CONNAÎTRE	Profil et tendances
AGIR	Présence de planification <ul style="list-style-type: none"> - planification stratégique - vision, objectifs, stratégies - politique - plan d'action - stratégies ou pratiques pour demandes particulières (services ciblés, accommodement raisonnable) - Programme d'accès à l'égalité en emploi, cours, etc.)
DIFFUSER	Information/ Promotion de l'interculturel
FORMER	Formation à l'interculturel (à la citoyenneté)
MESURER	Mesures <ul style="list-style-type: none"> - performance, qualité - <i>benchmarking</i> - satisfaction de la population

Nous commençons en expliquant à chacun des volets du tableau à l'aide de certains auteurs, ces précisions et définitions permettant de mieux comprendre l'utilisation que nous avons faite de la grille pour l'étude des pratiques gagnantes de gestion à l'égard de l'offre de services aux populations immigrantes dans les municipalités étudiées.

3.2.1-Connaître

Ce premier point, **connaître**, vise la connaissance de la population vivant sur le territoire des municipalités. Tiennent-elles compte du profil et des tendances se dessinant, particulièrement en ce qui a trait aux questions ethnoculturelles ? Nous avons soulevé, brièvement au chapitre un, l'importance de tenir compte des données ethnoculturelles pour les planificateurs municipaux.

Plusieurs auteurs ont fait remarquer tout comme l'a bien résumé Abu-Laban, dans son rapport de recherche établissant les priorités de recherche en matière de politique, que : « les immigrants ne sont pas un groupe homogène.⁷⁶ »

De plus, l'auteur a mentionné l'importance de s'intéresser à la disparité entre les sexes, dans le sens « de comprendre et d'articuler cette problématique en termes de relation de pouvoir entre les hommes et les femmes⁷⁷ ». La relation de pouvoir entre les migrants et non-migrants est aussi un aspect important selon lui.

Ce sont souvent des données quantitatives, diverses, qui donneront une évaluation de l'état de la situation de la municipalité et permettront aussi de suivre son évolution (MAMSL, 2002c). Le Ministère des Affaires municipales indique que la connaissance passe par différents indicateurs, et ce, dans plusieurs domaines :

On peut utiliser des indicateurs financiers, sociaux, économiques et environnementaux pour caractériser les effets attendus de la planification concernant différentes facettes de la collectivité et aussi pour faire un suivi de l'évolution locale (monitoring).

En pratique, l'utilisation et la diffusion d'indicateurs dits de qualité, de rendement, de progrès ou encore de durabilité favorisent et facilitent :

[...] la définition d'objectifs et de buts à atteindre ; [...]

L'orientation des politiques à adopter et des actions à entreprendre en priorité ;

Le choix d'une option préférable et la communication de ce choix à la population concernée⁷⁸.

Cela peut se traduire notamment par des indicateurs, relatifs aux populations immigrantes :

Un conseil municipal, qui entreprend de lutter contre la discrimination dans le logement et la ghettoïsation de certains quartiers, voudra se donner les outils lui permettant de voir comment les quartiers se situent dans la ville, comment le parc de logements se situe au sein des quartiers et aussi vérifier les caractéristiques des ménages récemment arrivés dans ces logements. Ainsi, il pourra se doter d'indicateurs de mixité sociale qui serviront à

⁷⁶ Abu-Laban. 1997. p.3.

⁷⁷ Abu-Laban. 1997. p.2.

⁷⁸ MAMSL. 2002c. non paginé.

établir une carte, quartier par quartier, en prenant en considération les revenus imposables des ménages, leur taille (nombre d'enfants et nombre d'adultes) et l'âge des occupants et qui porteront, à terme, aussi bien sur la location que sur la propriété⁷⁹.

De plus, une bonne connaissance du milieu permet de mieux planifier son action, comme nous le verrons au prochain point.

3.2.2-Agir

Concernant ce deuxième sujet, **agir**, le Ministère des Affaires municipales, du Sport et du loisir, a élaboré des notions et concepts sur lesquels repose une partie de notre démarche. Nos définitions sont donc tirées, en grande partie, de deux documents particulièrement pertinents (Québec, MAMSL, 2002 a et b).

À l'examen du tableau 3.3, nous constatons que c'est la présence de planification qui est le terme central de ce deuxième point et celui-ci commence tout d'abord avec la **planification stratégique**, mentionnée dès notre premier chapitre. D'ailleurs, il avait été annoncé à ce moment que les étapes du plan stratégique du MAMSL (1993) (voir appendice A) constitueraient l'inspiration de notre grille d'analyse (tableau 3.3). En effet, la planification stratégique inclut par exemple des mesures de performance, thème abordé au point 3.1.5.

Souvenons-nous que le MAMSL (1993) considère la planification stratégique comme un outil efficace, plus précisément :

La planification stratégique est un processus de gestion visant à assurer, d'une manière continue, une concordance entre une organisation et les circonstances internes et externes qui lui sont favorables. Elle s'accomplit en adaptant la mission, en définissant des objectifs, en développant des stratégies et en élaborant un plan global qui indique comment les ressources

⁷⁹ MAMSL. 2002c. non paginé.

seront utilisées pour répondre aux besoins des intéressés et aux exigences de l'environnement⁸⁰.

Dans le cadre de la planification stratégique, le Conseil municipal doit développer sa mission et ses buts à moyen et à long terme (MAMSL, 2002a). L'élaboration de la vision est souvent, selon le Ministère des Affaires municipales (2002a), le point de départ du plan stratégique puisqu'elle permet d'identifier les principales cibles visées ainsi que les options stratégiques pour y parvenir.

Cette planification ou, du moins, la vision est souvent présentée dans le cadre d'une politique. Ensuite, afin de spécifier comment on pense atteindre les résultats que l'on a fixés dans la politique, un **plan d'action** est nécessaire. Il découle de la politique (MAMSL, 2002b).

L'approche de la planification stratégique est donc potentiellement applicable à la diversité ethnoculturelle et aux diverses questions touchant les immigrants que nous avons déjà discutées au chapitre un.

Pour répondre aux besoins et aux **demandes particulières**, ce qui peut être inclus dans le plan d'action, on peut utiliser une approche d'**accommodement raisonnable** (définie au chapitre un). Soulignons que « la jurisprudence récente reconnaît qu'une obligation d'accommodement raisonnable s'impose aussi aux fournisseurs des services publics, ce qui a des conséquences importantes pour la gestion et l'organisation des services publics, notamment⁸¹ ».

Nous regarderons aussi, s'il y a des mesures concrètes pour lutter contre la discrimination dans l'emploi, au sein même de l'organisation municipale. Pour ce faire, nous vérifions si les municipalités ont adopté le **programme d'accès à l'égalité en emploi**, tel qu'établi par la Charte des droits et libertés de la personne du Québec. La loi déclare que :

⁸⁰ MAMSL. 2002a. non paginé.

⁸¹ Québec. Commission de droits de la personne et des droits de la jeunesse. 2005. p.3.

*Un programme d'accès à l'égalité en emploi est, eu égard à la discrimination fondée sur la race, la couleur, le sexe ou l'origine ethnique, réputé non discriminatoire s'il est établi conformément selon la Loi à l'accès à l'égalité en emploi [...]*⁸²

Notons que les municipalités ayant 100 employés ou plus sont soumises à la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi (Québec, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2001). Toutefois, ces mesures sont-elles connues ? C'est ce qui nous intéresse au point suivant, soit la diffusion et la promotion de l'interculturel.

3.2.3-Diffuser

En ce qui concerne la **promotion de l'interculturel**, nous prenons comme exemple la ville de Montréal avec sa Déclaration pour la diversité culturelle et l'inclusion (Montréal, 2004) qui est un moyen d'informer la population de son approche en ce qui concerne la rencontre des cultures (voir section 1.2.3.2). Mais la diffusion concerne aussi, comme nous l'avons vu, la traduction de documents officiels, des contacts avec les organismes ou des communautés culturelles. Bien qu'une municipalité ait la volonté de faire la promotion de l'interculturel, comme nous l'avons vu au premier chapitre, souvent des obstacles se dressent au sein même de son organisation. C'est pour cette raison que nous allons nous intéresser à la formation à l'interculturel qui pourrait être offerte aux employés municipaux.

3.2.4-Former

Pour la **formation à l'interculturel**, notre référence est aussi la ville de Montréal, qui la définit comme suit :

⁸² Québec. Commission de droits de la personne et des droits de la jeunesse. 2002. p.21.

[...] la formation « sur mesure » en relations interculturelles aux élus, aux gestionnaires et aux employés qui travaillent directement avec le public ou qui sont appelés à côtoyer des collègues d'origines diverses. Ainsi, le personnel politique est informé sur le rôle qu'il peut jouer en ce qui a trait à la diversité montréalaise. Les inspecteurs, les huissiers et les agents de recette apprennent de nouvelles méthodes de travail qui tiennent compte de la diversité ethnoculturelle de leurs clients. Pour leur part, les gestionnaires et les employés des Ressources humaines sont préparés à implanter le programme d'accès à l'égalité à l'emploi, et les contremaîtres reçoivent une formation qui les aide à intégrer les nouveaux employés cols bleus dans des équipes de travail pluriculturelles⁸³.

Enfin, dans ce cadre de la pensée de la planification stratégique et des pratiques gagnantes, il est essentiel d'évaluer le travail accompli à l'aide de différentes approches.

3.2.5-Mesurer

Dans le dernier point, nous allons vérifier si les municipalités se dotent d'outils de mesure touchant leur administration. Par exemple, le Ministère des Affaires municipales parle de **mesure de performance**, la performance se voulant « le degré d'accomplissement des objectifs établis⁸⁴ » et qui peut exprimer le rendement du sujet évalué. Plus précisément :

La mesure de la performance s'effectue au moyen d'indicateurs. Plus précisément, les indicateurs mesurent l'atteinte des résultats, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte dans lequel s'inscrit l'action d'une organisation. [...] mais il faudra en juger en fonction de la réalisation de l'objectif visé. La performance, en gestion, n'implique pas obligatoirement une comparaison entre différentes organisations. Elle se mesure d'abord en comparant le résultat obtenu et la cible que l'on s'était donnée ou les résultats antérieurs de la municipalité. La mesure de sa performance permet à une organisation, qu'elle soit publique ou privée, de juger de l'atteinte de ses objectifs et d'évaluer si elle remplit bien sa mission⁸⁵.

⁸³ Ville de Montréal. sans date. non paginé.

⁸⁴ MAMSL. 2004. p.3.

⁸⁵ MAMSL. 2004. p.3.

Le **benchmarking** ou étalonnage est une notion que nous avons abordée au premier chapitre. Nous retenons aussi la **mesure de la satisfaction** des citoyens, celle-ci étant évaluée par le dénombrement des plaintes déposées ou par des sondages (MAMSL, s.d. a).

Pour améliorer la prestation des services qu'elle rend, toute organisation a intérêt à savoir comment elle est perçue. Pour recueillir les commentaires de ses citoyens, elle peut simplement écouter un commentaire ou exiger un sondage approfondi. Dans tous les cas, les résultats de ces collectes d'information permettent d'améliorer les processus, les produits et les services. Les citoyens le remarqueront et l'apprécieront. Il est courant pour ceux qui travaillent dans le secteur public de servir la population. Communiquer avec les citoyens et tenir compte de leurs idées font partie de leur travail quotidien⁸⁶.

Maintenant que nous avons examiné tous les aspects de la grille d'analyse, nous jetons un regard sur chacune des municipalités de notre étude en traçant un portrait à partir des variables ethnoculturelles suivantes : immigrants, minorités visibles et personnes ne parlant ni anglais, ni français.

3.3 Portrait des municipalités

3.3.1 Brossard

Brossard avec près de 30% de sa population née à l'étranger (voir tableau 3.2), est l'une des dix municipalités de la région métropolitaine de Montréal ayant le pourcentage le plus élevé d'immigrants (voir appendice D). En effet, Brossard arrivait au huitième rang lors du recensement de 2001 pour son pourcentage de populations immigrantes de la RMR de Montréal et au cinquième rang pour son pourcentage de nouveaux arrivants, soit entre 1991 et 2001 (voir appendice D). De plus, Brossard fait partie des 25 municipalités du

⁸⁶ MAMSL, sans date. b. p.87.

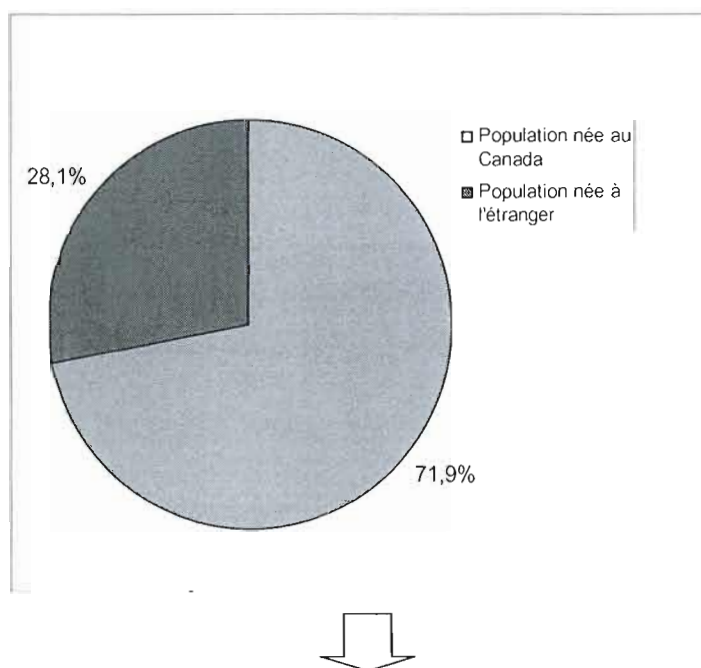
Canada ayant accueilli la plus grande proportion d'immigrants récents (arrivés entre 1991 et 2001, voir appendice D). Près de 30% de la population de Brossard se déclare appartenir à une minorité visible (voir tableau 3.2). Ceci place cette municipalité au second rang à ce chapitre dans la RMR de Montréal et au treizième pour celles du Canada (voir appendice D).

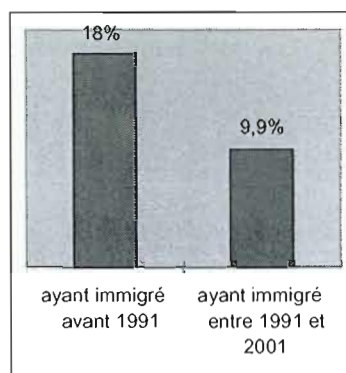
Tableau 3.4 : Caractéristiques ethnoculturelles de Brossard

	Population née à l'étranger	Minorités visibles	Ne parlant ni français, ni anglais
Brossard	27,9%	27,7%	2,7%
RMR de Montréal	18,4%	13,6%	1,5%
Canada	18,4%	13,4%	1,5%

Données Statistique Canada, 2001.

**Figure 3.1 : Population immigrante et période d'arrivée
Brossard**





Source : Statistique Canada, 2001

3.3.2 Châteauguay

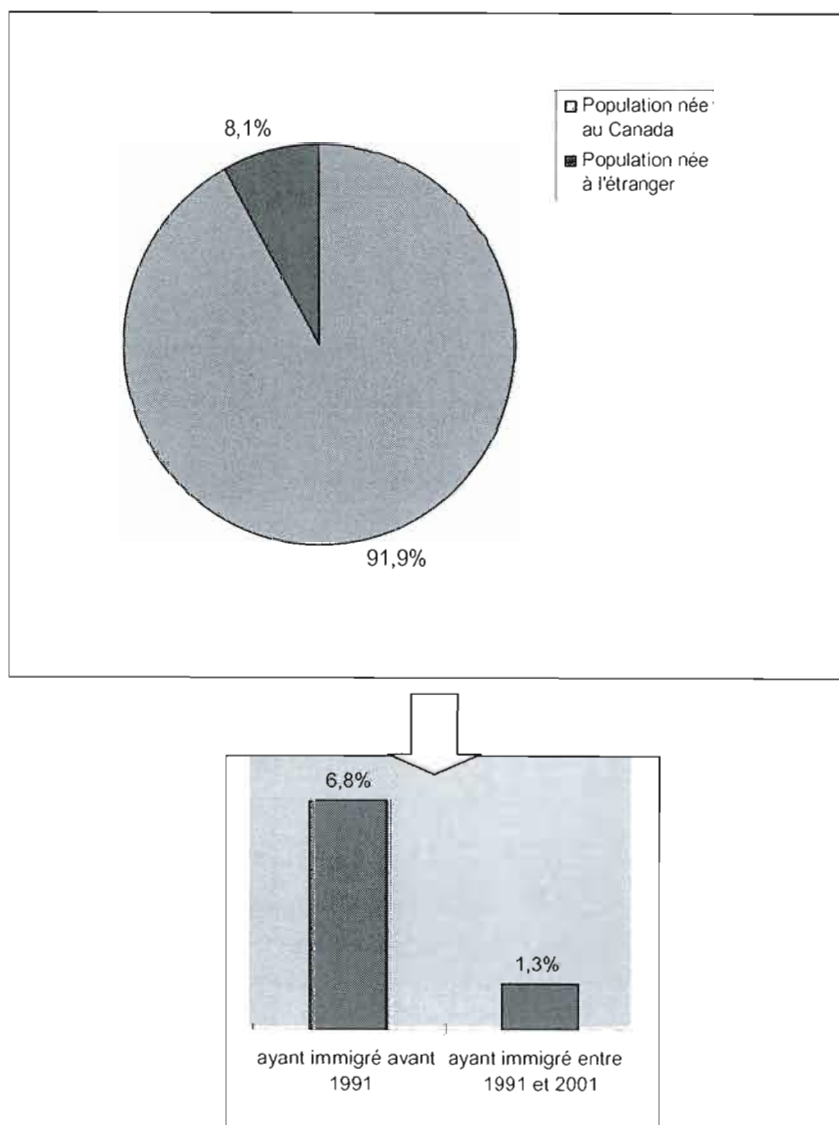
Châteauguay est la municipalité ayant la plus faible proportion de populations immigrantes (voir Tableau 3.3) parmi les cinq municipalités de l'étude. Elle a d'ailleurs accueilli à peine plus de 1% de personnes nées à l'étranger, entre les années 1991 et 2001. Ceci se reflète donc sur les autres données par exemple, seulement 0,1% de sa population ne parle aucune langue officielle. Notons de plus qu'il y a environ 5% de minorités visibles dans cette municipalité.

Tableau 3.5 : Caractéristiques ethnoculturelles de Châteauguay

	Population née à l'étranger	Minorités visibles	Ne parlant ni français, ni anglais
Châteauguay	8,1%	5,3%	0,1%
RMR de Montréal	18,4%	13,6%	1,5%
Canada	18,4%	13,4%	1,5%

Données Statistique Canada, 2001.

Figure 3.2 : Population immigrante et période d'arrivée
Châteauguay



Source : Statistique Canada. 2001

3.3.3 Laval

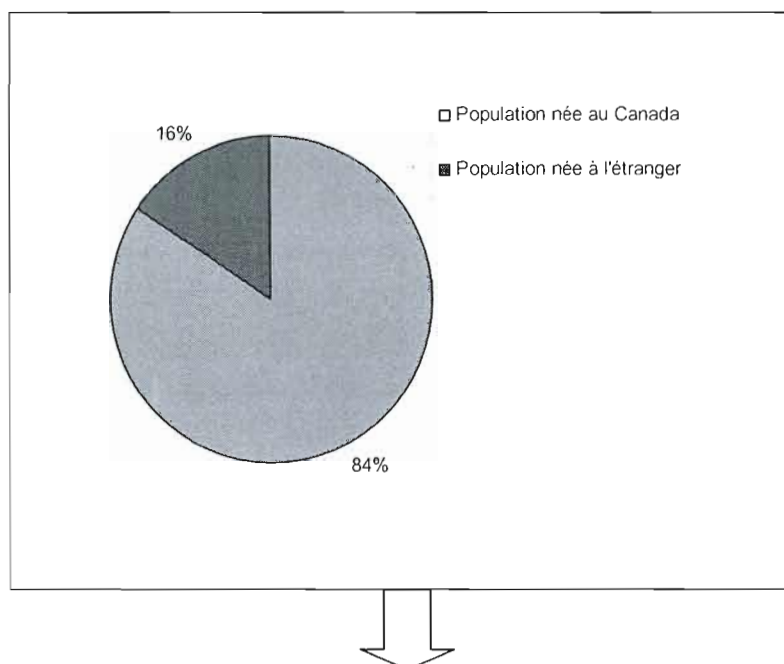
Environ 15% de la population de Laval est issue de la population immigrante. De cette population née à l'étranger, seulement 3% ont immigré entre 1991 et 2001. Malgré cela,

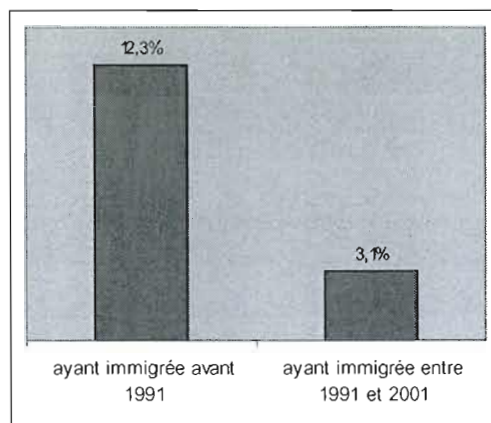
Laval fait partie des 20 municipalités du Canada où la proportion de la population ne parlant ni anglais ni français est la plus élevée (voir tableau 3.4 et appendice D). Notons que près de 10% des citoyens de Laval sont issus des minorités visibles.

Tableau 3.6 : Caractéristiques ethnoculturelles de Laval

	Population née à l'étranger	Minorités visibles	Ne parlant ni français, ni anglais
Laval	15,5%	8,7%	1,2%
RMR de Montréal	18,4%	13,6%	1,5%
Canada	18,4%	13,4%	1,5%

**Figure 3.3 : Population immigrante et période d'arrivée
Laval**





Source : Statistique Canada, 2001

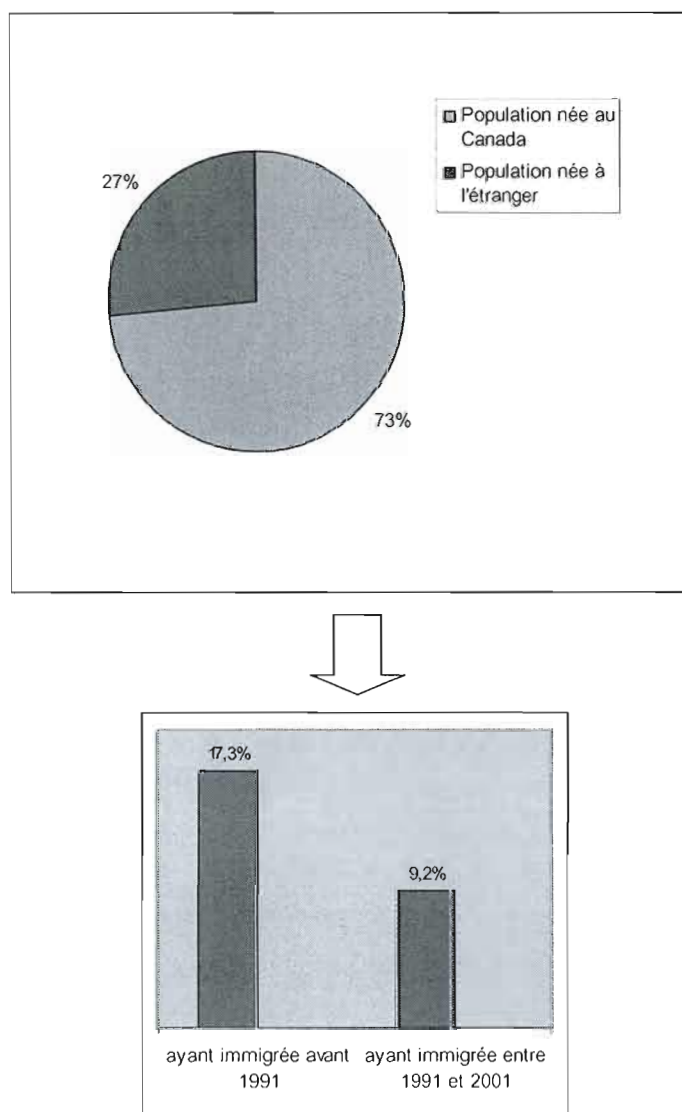
3.3.4 Montréal-Nord

Plus du quart de la population de Montréal-Nord est née à l'étranger (voir tableau 3.5). Cette municipalité figure comme étant l'une des dix municipalités de la RMR de Montréal accueillant le plus d'immigrants sur son territoire. Montréal-Nord arrive en onzième position, dans la RMR de Montréal, en ce qui concerne l'accueil des personnes ayant immigré entre 1991 et 2001 (voir appendice D et graphique 3.4). Un peu moins du quart de la population fait partie des groupes des minorités visibles (5^{ième} de la RMR et 19^{ième} au Canada, voir appendice D) et un peu plus de 2% ne parlent aucune des deux langues officielles (voir tableau 3.5).

Tableau 3.7 : Caractéristiques ethnoculturelles de Montréal-Nord

	Population née à l'étranger	Minorités visibles	Ne parlant ni français, ni anglais
Montréal-Nord	26,5%	23,5%	2,2%
RMR de Montréal	18,4%	13,6%	1,5%
Canada	18,4%	13,4%	1,5%

Figure 3.4 : Population immigrante et période d'arrivée
Montréal-Nord



Source : Statistique Canada, 2001

3.3.5 Ville Saint-Laurent

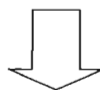
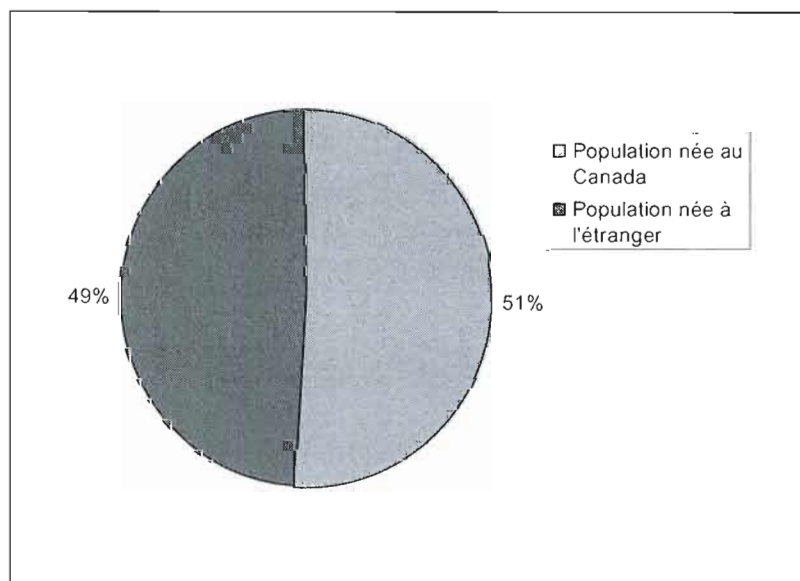
La population de Saint-Laurent compte presque autant de personnes qui sont nées à l'étranger que de personnes qui sont nées au Canada (voir tableau 3.6). En effet, c'est la municipalité de la RMR de Montréal qui a la plus forte proportion d'immigrants. C'est

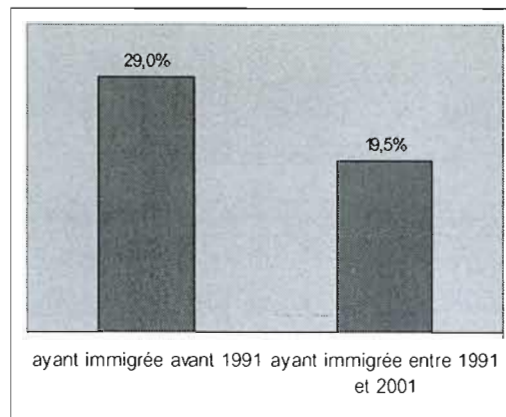
aussi vrai pour ce qui concerne les personnes qui sont arrivées entre 1991 et 2001 et en fait la neuvième municipalité du Canada pour l'accueil de ces immigrants récents (près de 20%, voir Tableau 3.6 et appendice D). Saint-Laurent arrive aussi au premier rang pour ce qui concerne la proportion des minorités visibles sur son territoire. Elle se place au second rang, derrière Saint-Léonard, en matière de connaissance des langues officielles car 4% des personnes ne parlent ni le français ou l'anglais (voir tableau 3.6 et appendice D).

Tableau 3.8 : Caractéristiques ethnoculturelles de Saint-Laurent

	Population née à l'étranger	Minorités visibles	Ne parlant ni français, ni anglais
Saint-Laurent	48,5%	38,2%	4,1%
RMR de Montréal	18,4%	13,6%	1,5%
Canada	18,4%	13,4%	1,5%

**Figure 3.5 : Population immigrante et période d'arrivée
Saint-Laurent**





Source : Statistique Canada, 2001

3.4 Analyse des pratiques dans chacun des contextes municipaux

Nous allons maintenant présenter une première analyse des pratiques des cinq municipalités où les entrevues ont été réalisées.

3.4.1 Brossard

Tableau 3.9 : Tableau synthétique et analytique de Brossard

BROSSARD	
Actions	<u>Spécificité de l'action locale effective</u>
CONNAÎTRE Profil et tendances	Données de Statistique Canada et connaissance des revenus et provenance des gens selon les différents secteurs.
AGIR Présence de planification <ul style="list-style-type: none"> - planification stratégique - vision, objectifs, stratégies - politique - plan d'action - stratégies ou pratiques pour demandes particulières (services ciblés, accommodement raisonnable) - Programme d'accès à l'égalité en emploi, cours, etc.) 	Section : famille et les relations interculturelles dans le Livre Blanc sur la politique familiale à Brossard. Politique familiale incluse dans le plan stratégique et dans le plan d'action et mise à jour 1 ou 2/an (selon l'informateur). Stratégie : le PAC (Programmes d'accès communautaire) -Accommodement raisonnable : exemple de la crise du verglas
DIFFUSER Information/ Promotion de l'interculturel	Répondre dans autres langues (qu'officielles), si demandé Colloques biennaux avec les groupes
FORMER Formation à l'interculturel (à la citoyenneté)	
MESURER Mesures <ul style="list-style-type: none"> - performance, qualité - <i>benchmarking</i> - satisfaction de la population 	Indicateur de performance Sondage Colloques biennaux avec les groupes

●CONNAÎTRE

Brossard consulte et analyse les différentes données de Statistique Canada, et ce, pour les différents secteurs de sa municipalité. Le répondant nous a indiqué que lui-même et les fonctionnaires en général à la Ville connaissent le portrait démographique (dont l'origine,

le revenu, l'âge) de la population. Nous ne sommes cependant pas en mesure de voir si cette connaissance du milieu apporte des changements dans la prise de décision.

●AGIR

Dans la municipalité de Brossard, nous avons constaté qu'il se fait de la planification. Suivant l'approche des pratiques gagnantes, Brossard s'est inspiré cette fois-ci du secteur privé pour concevoir son plan stratégique. L'informateur de la municipalité a révélé que la Politique familiale est incluse dans le plan stratégique, de même que le plan d'action. Au sein de cette politique familiale se retrouve la section : La famille et les relations *interculturelles*. Deux objectifs y sont reliés : « Objectif 5 : Favoriser une meilleure intégration des familles immigrantes et des communautés culturelles à la société d'accueil. Objectif 6 : Favoriser le rapprochement entre la société d'accueil et les communautés culturelles.⁸⁷ »

Le plan d'action, est concis nous disait-on en entrevue, celui-ci tenant en vingt pages. Il est mis à jour annuellement et doit toujours être considéré dans toute élaboration de politique ou toute action qui sera prise par le Conseil. Selon notre répondant, le plan d'action ne doit pas se limiter uniquement aux idées. Par exemple, dans le plan d'action, notre interlocuteur nous disait qu'afin de supporter les différents groupes ethnoculturels présents dans la municipalité et d'améliorer les liens entre eux, un programme a été mis sur pied en collaboration avec six organismes communautaires identifiés préalablement. Voici un extrait de l'entrevue à ce sujet :

Notre plan d'action, c'était de supporter tout organisme communautaire, émanant de quelques ethnies que ce soit, dans leur démarche et d'essayer d'améliorer les liens de communications entre ces différentes communautés là. Ce qui a été fait comme action concrète, car c'est beau d'avoir un plan stratégique, il faut le mettre en action. On vient tout juste d'inaugurer [...] nous ont appelé ça le PAC (Programmes d'accès communautaire). [...] On a mis à leur disponibilité tout un réseau Internet, tout l'équipement informatique (haute vitesse), des locaux (...) Par ça, on a réussi à avoir tout

⁸⁷ Brossard. 1994. p. 19.

le monde à la même table, avec un projet comme ça qui débloque des fonds, on a réussi à les mettre ensemble. [...] Ça a facilité de beaucoup la mise en place d'un réseau, car à la municipalité on a un service des loisirs, mais ce n'est pas toujours évident qu'il y a des ressources pour desservir tout le monde⁸⁸.

La Ville offre également les locaux gratuitement ou en partie aux organismes communautaires. Il y a donc une volonté de collaboration avec les groupes communautaires. Ce qui semble transparaître, c'est l'objectif de Brossard d'atteindre un plus grand nombre de ses citoyens dans l'octroi des services par une participation aux coûts des locaux et par du matériel aux différents organismes.

Lorsque la question des stratégies pour les demandes particulières et l'accommodement raisonnable fut abordée dans l'entrevue, notre informateur a cité un événement bien particulier au Québec, la crise du verglas. Rappelons qu'à l'hiver 1998, plusieurs foyers furent privés d'électricité, par le fait même de chauffage, une ressource cruciale en cette période froide de l'année. Cette panne de courant a duré plusieurs jours, voire même des semaines à certains endroits, et Brossard a été affecté directement. Par mesure de sécurité, les gens ont été évacués, pour trouver refuge dans des espaces aménagés par la Ville comme des écoles, par exemple. Lors de cet événement bien particulier, la Ville avait à composer avec les différences ethnoculturelles et elle a dû répondre à des demandes particulières. Les différentes pratiques religieuses, selon le répondant, semblent avoir été au cœur des différentes demandes. L'extrait d'entrevue suivant illustre cette problématique :

Exactement, les lieux de prières, différentes religions, il a fallu accommoder les gens pour qu'ils puissent respecter leurs cultes qu'ils puissent faire ce qu'ils ont à faire, dans tous les sens du mot⁸⁹.

Aucun autre exemple ne nous a été fourni, mise à part cette réponse aux demandes lors d'une situation de crise.

⁸⁸ Brossard. Entrevue, 2001.

⁸⁹ Brossard. Entrevue, 2001.

L'interlocuteur de Brossard a annoncé la présence d'un programme d'accès à l'égalité en emploi. Le discours tenu par celui-ci mettait en évidence la question des femmes au cœur du sujet. Il n'a pas mentionné la problématique des minorités visibles, dans cette entrevue. Il semble que l'interlocuteur ait confondu le programme d'équité salariale avec celui d'accès à l'égalité en emploi. En effet, nous avons remarqué qu'aucun programme d'accès à l'égalité n'apparaissait dans les documents disponibles, sur leur site Internet ou dans les offres d'emploi publiées. En voici quelques extraits :

Question : *Avez-vous un programme d'accès à l'égalité en emploi ?*

Réponse : *Oui, oui, ça nous coûte aussi, on vient d'ajuster pour tout le monde pour l'équité salariale. Ça, je pense qu'on ne peut pas passer à côté aujourd'hui. La seule place où ils sont vraiment en minorité c'est au Conseil municipal, les politiciens...il n'y a pas beaucoup de femmes qui veulent aller en politique Dans l'Hôtel de Ville, ce n'est même pas un point⁹⁰.*

●DIFFUSER

En ce qui concerne la question sur l'octroi de services dans d'autres langues que le français ou l'anglais, il semble que la municipalité réponde, dans la langue demandée. Toutefois, l'anglais domine selon l'informateur et la réponse dans d'autres langues semble se faire d'une façon bien informelle comme le révèle l'extrait suivant :

Question : *Est-ce que vous offrez des services dans d'autres langues que le français et l'anglais ?*

Réponse : *La langue demandée. [...] Ça peut arriver qu'on ait un Espagnol ou un Asiatique, bien on va avoir un interprète, on va s'arranger. [...] Dans notre « staff » on est beaucoup d'immigrants, dans l'Hôtel de Ville en tant que tel. Alors, quelqu'un qui se présente au comptoir, on peut toujours aller chercher quelqu'un qui parle la langue⁹¹.*

La municipalité de Brossard tient aussi des colloques biennaux avec plusieurs groupes actifs afin de discuter différentes questions. Ces colloques semblent un moment privilégié pour la municipalité pour échanger des informations et pour mieux connaître le milieu.

⁹⁰ Brossard. Entrevue. 2001.

⁹¹ Brossard. Entrevue. 2001.

●MESURER

Ces colloques biennaux sont aussi une occasion, pour la municipalité de Brossard, pour juger de la perception du milieu quant au travail accompli. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de dire si on profite de ces rencontres pour appliquer quelques formes de mesures.

Les indicateurs de performances, directement inspirés de l'entreprise privée constituent des mesures de l'efficacité et de l'efficience importantes à Brossard, comme nous l'a d'ailleurs souligné le répondant :

C'est une mentalité d'entreprise, [...] il y a des indicateurs de performance établis que l'on doit remplir, mais il doit essayer d'innover, d'en créer des nouveaux⁹².

Au départ, les employés furent réticents à l'instauration des indicateurs de performances, se sentant en quelque sorte « évalués ». En effet, pour justifier l'embauche d'une personne de plus, les employés doivent notamment appuyer par des chiffres, le type et le nombre de demandes. Par exemple, le nombre de 15 000 demandes de permis de construction par année peut être fixé pour justifier l'embauche d'une personne.

En effet, les mesures de performance à Brossard sont effectivement très proches de ce que l'on retrouve dans les entreprises privées. C'est-à-dire qu'elles sont utilisées pour le contrôle des coûts et pour la gestion du personnel. Brossard semble donc s'inscrire dans cette tendance énoncée précédemment dans la littérature, soit que les indicateurs ont des buts économiques et de gestion, et ce, même dans le domaine public.

Cependant, lorsque Brossard effectue des sondages concernant les services municipaux auprès de sa population, celle-ci est divisée par secteur, permettant de connaître la satisfaction, selon l'origine et le revenu. Bien sûr, nous pourrions mettre en doute la

⁹² Brossard. Entrevue, 2001.

validité de ces sondages qui donnent toujours des résultats de satisfaction très élevés. Pour Brossard, voici ce que l'informateur nous révélait :

Oui, ce qu'on a fait, une étude de Léger et Léger, sondage à l'appui. Le dernier, je crois, les gens se prononçaient à 96% très satisfaits des services donnés. Même 96%, ce n'est pas ça qui nous intéresse, c'est le 4%. Qu'est-ce qui est arrivé, où ça cloche? A l'époque, c'était la bibliothèque qui était dans un vieux bâtiment retiré, bien aujourd'hui, on en a bâti une nouvelle⁹³.

•CONCLUSION

Si nous faisons un bref retour sur les pratiques observées à Brossard, nous pouvons constater que tous les volets de la grille, sauf formation qui ne contient aucune pratique, révèlent des aspects intéressants à plusieurs niveaux.

Premièrement, les statistiques démographiques de la ville ont permis aux gestionnaires de prendre *connaissance* du portrait de la population. Deuxièmement, le volet *agir* de la grille d'analyse, permet d'identifier quelques points annonçant la mise en place de pratiques gagnantes. Par exemple, Brossard s'est dotée d'un plan stratégique, ce qui est incontestablement un des éléments revenant dans la littérature concernant l'utilisation de pratiques gagnantes. De plus, le volet *agir* aborde également l'aspect de partenariat, autre élément récurrent dans la littérature sur les pratiques gagnantes. En effet, notre informateur nous a clairement indiqué que le support des organismes ethnoculturels et l'amélioration des liens entre eux faisaient partie du plan d'action. Du reste, la municipalité a mis sur pied un Programme d'accès communautaire en collaboration avec six organismes.

Ensuite, une lecture attentive du volet *diffuser*, a permis de constater que la municipalité de Brossard utilise, de façon informelle, dans ses rapports avec les citoyens, souvent la langue d'origine du citoyen, comme dans les conversations téléphoniques. Cela suppose la présence de personnes multilingues embauchées par la municipalité, comme des

⁹³ Brossard. Entrevue, 2001.

personnes issues des minorités linguistiques observées sur le territoire. De plus, des colloques biennaux avec différents groupes actifs permettent l'échange d'informations.

Toutefois, Brossard se démarque très nettement des autres villes sur le volet *mesurer*. À l'évidence, il apparaît très clairement que Brossard utilise des indicateurs de performance (y incluant de manière générale le domaine de l'immigration), une démarche innovatrice directement inspirée du secteur privé et pierre angulaire des pratiques gagnantes.

Ainsi, Brossard répond favorablement à quatre critères sur cinq (*connaître, agir, diffuser et mesurer*), ce qui nous permet d'affirmer que Brossard applique des pratiques gagnantes dans sa gestion municipale de la diversité.

3.4.2 Châteauguay

Tableau 3.10 : Tableau synthétique et analytique de Châteauguay

CHÂTEAUGUAY	
Actions	Spécificité de l'action locale effective
CONNAÎTRE Profil et tendances	Connaissance profil, statistiques – langue parlée à la maison, origines - estime que c'est une immigration de 2e et 3e génération ayant des besoins différents que les nouveaux arrivants.
AGIR Présence de planification <ul style="list-style-type: none"> - planification stratégique - vision, objectifs, stratégies - politique - plan d'action - stratégies ou pratiques pour demandes particulières (services ciblés, accommodement raisonnable) - Programme d'accès à l'égalité en emploi, cours, etc.) 	Politique de reconnaissance et de soutien aux organismes de loisirs et d'entraide communautaire de Châteauguay. -Collaboration avec les organismes communautaires du milieu pour connaître leurs attentes. -Programme d'accès à l'égalité en emploi en réponse à une demande des groupes.
DIFFUSER Information/ Promotion de l'interculturel	1994, Déclaration pour promouvoir les relations interculturelles. - Journée portes ouvertes -Journée contre la discrimination raciale : journée de sensibilisation - Vitrine aménagée dans la bibliothèque
FORMER Formation à l'interculturel (à la citoyenneté)	Formation aux policiers au niveau des relations interculturelles
MESURER Mesures <ul style="list-style-type: none"> - performance, qualité - <i>benchmarking</i> - satisfaction de la population 	Intention de faire un suivi (taux de réponse) comme suite à l'adoption du programme d'accès à l'égalité en emploi. - Rencontres avec les groupes

●CONNAÎTRE

D'entrée de jeu, l'informateur a d'abord révélé ne pas regarder les différentes statistiques concernant la population de sa ville (le revenu, l'origine ethnique, etc.). À ce sujet, celui-ci a mentionné :

*Pas beaucoup, non. Très honnêtement... non. Non, pas du tout. Je suis euh...J'aimerais bien, mais euh...honnêtement, je ne le suis pas. [...] J'aimerais bien avoir le temps de réfléchir. [...] On est très, très, très dans l'action. Beaucoup plus que dans la réflexion*⁹⁴.

Cependant, cette même personne a poursuivi en parlant d'une analyse statistique qu'elle avait faite. La participation à une table pour la « Régionalisation de l'immigration en Montérégie » organisée par le Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration semble en être l'origine. On s'est alors fait une idée du portrait de la population immigrante :

*Mon analyse que j'ai faite des statistiques reflète, que ce n'est pas tant, un problème d'intégration O.K. dans le sens de nouvel arrivant, [...]Châteauguay, nous, on n'avait pas vraiment de nouvel arrivant. Il n'y en a pas beaucoup. Dans les statistiques, les gens se retrouvent très, très bien. C'est-à-dire que les gens ne viennent pas chez nous pour savoir comment s'intégrer à la ville. Donc, cette notion-là est peu existante à Châteauguay. La notion qui est existante est une notion davantage de ... se voir refléter dans la fonction publique. C'est plus ça qui a été comme un enjeu*⁹⁵.

En effet, Châteauguay possède une faible présence de population immigrante, avec 8,1% de l'ensemble. Nous verrons au prochain point comment s'est exprimé ce besoin de représentation dans la fonction publique et, surtout, comment Châteauguay y a répondu. On ne peut identifier les facteurs qui ont influencé Châteauguay à adopter des mesures particulières pour les populations immigrantes, mais il semble que l'interlocuteur y a joué un certain rôle. En effet, lorsque le sujet des communautés ethnoculturelles a été soulevé celui-ci répondait : « Ah. oui, oui, oui. C'est parce que moi je suis pas mal attiré à ce dossier-là. Vous tombez sur la bonne personne. [...]Bon, je connais un petit peu c'est

⁹⁴ Châteauguay. Entrevue. 2001.

⁹⁵ Châteauguay. Entrevue. 2001.

mon bébé. Je ne suis pas vieille, vieille. J'aime bien le dossier. » De plus, des groupes communautaires, deux plus précisément, ont fait des pressions à la Ville, ce qui semble aussi avoir influencé celle-ci comme nous le verrons plus loin.

●AGIR

La collaboration avec les communautés culturelles, via les groupes communautaires établis, semble importante dans la stratégie de la Ville. Les groupes communautaires, représentant des communautés culturelles, sont peu nombreux. Les deux principaux groupes sont ; Horizon Nouveau (anciennement sous le nom de l'Association des Noirs de Châteauguay) et l'Association des droits des minorités du Grand Châteauguay. Les objectifs de cette dernière sont :

De mettre sur pied des projets destinés à favoriser l'entente interculturelle; de mettre en oeuvre des programmes favorisant la compréhension interculturelle et interraciale; de promouvoir des efforts pour combattre, sous toutes ses formes, la discrimination comme décrite dans la Charte des droits et libertés de la personne du Québec⁹⁶.

Ce groupe a d'ailleurs exprimé clairement à la Ville son désir de voir celle-ci adopter un programme d'accès à l'égalité en emploi. Un troisième groupe existe, moins actif toutefois, qui est l'Association *Irish community*. Ses activités sont essentiellement récréatives.

On a voulu amener les groupes à discuter pour savoir ce que la Ville pouvait leur offrir de plus. L'Association des minorités du Grand Châteauguay a plus particulièrement répondu à l'appel et a fait comprendre qu'elle avait « l'impression que les gens ont des communautés culturelles visibles ; c'est qu'il n'y a pas d'espace dans les municipalités pour qu'ils y soient⁹⁷ ». Ce sentiment de rejet a mené Châteauguay à adhérer au

⁹⁶ Châteauguay. 2002. non paginé.

⁹⁷ Châteauguay. Entrevue. 2001.

programme d'accès à l'égalité en emploi tel que proposé par la Charte des droits et libertés de la personne⁹⁸. La Ville écrit d'ailleurs :

Rappelons que le 21 mars 2001, la ville de Châteauguay, l'Association des droits des minorités du Grand Châteauguay et la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse ont conclu un accord permettant à la municipalité de procéder à l'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité en emploi au sens de l'article 86 de la Charte, pour les femmes, les minorités visibles, les minorités ethniques, les autochtones et les personnes handicapées. L'objectif visé est donc de parvenir à l'atteinte d'une représentation équitable de ces groupes⁹⁹.

Nous devons mentionner que le contact entre les groupes communautaires s'occupant plus précisément des groupes ethnoculturels et la Ville n'a pas toujours été favorable, et cela, au moment où la Ville tentait de faire la promotion de l'interculturel. En effet, selon notre informateur, une opposition est apparue entre les deux groupes ethnoculturels de Châteauguay, lorsqu'un de ceux-ci, le *Châteauguay Minority Rights*, « a voulu prendre un pôle pour défendre l'ensemble des minorités » et ce, malgré l'existence de l'Association des noirs de Châteauguay qui destinait déjà en partie son action à cette cause. De plus, ces groupes n'étaient pas en accord avec les plans choisis par la municipalité qui afin de « favoriser la reconnaissance de la différence » publiait une rubrique aux citoyens quatre fois par année. Le thème choisi pour celle-ci étant « l'influence des mots et de leurs sources et comment cela nous influence ».

Une plainte à la Commission des droits de la personne en matière de racisme contre la Ville est venue grandement compliquer les choses. De plus, voici ce qui nous a été révélé :

Parce qu'au départ, on avait fait des actions, on avait fait un moment donné dans le bulletin qui est adressé quatre fois par année aux citoyens, une rubrique pour favoriser dans le fond la reconnaissance de la différence. Et ça, ça s'est fait via des mots, on a pris une tournure que ... on ne voulait pas la photo avec la personne de la minorité culturelle. Ce n'était pas ça qu'on

⁹⁸ L'article 86 de la Charte dit : « Un programme d'accès à l'égalité a pour objet de corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination dans l'emploi, ainsi que dans les secteurs de l'éducation ou de la santé et dans tout autre service ordinairement offert au public ». (2002, p.21).

⁹⁹ Châteauguay. 2002. non paginé.

voulait. Donc, on s'est dit : Pour favoriser, parce qu'on est allé dans le fond dans promouvoir les relations interculturelles ... là, on a parlé ... on est parti sur une thématique de mots, [...] Il n'y a pas eu d'unité. Et au moment où l'on voulait faire l'unité, au moment où on aurait pu faire des choses, est arrivée cette bon, cette poursuite qui a fait que tout a été bloqué pendant euh ... de 1996 jusqu'à 2001. C'est long les procédures judiciaires. C'est très, très long¹⁰⁰.

Une fois les procédures judiciaires terminées, la Ville a tenu à rencontrer les organismes concernés afin de déterminer avec eux leur priorité et pour qu'ils se « sentent partie présente de cette communauté ». Il a été clairement établi qu'un programme d'équité en matière d'emploi avait un avantage certain à leurs yeux. La municipalité pensait avoir fait ce qu'il fallait en envoyant les demandes d'emploi dans les organismes et pensait plutôt discuter d'un plan d'action, mais l'extrait suivant nous montre que l'adhésion officielle au programme était plus importante pour les groupes :

Est-ce qu'il y a un intérêt ... à ... quelles sont les préoccupations et est-ce qu'il y a un intérêt à bâtir un plan d'action ensemble qui fasse en sorte que les gens se sentent partie présente de cette communauté, O.K., qui s'appelle la ville de Châteauguay. Ce que l'on nous a dit : C'est nous, on a l'impression que c'est du bla-bla votre affaire ... nous ce que l'on veut, c'est un programme d'équité en matière d'emploi.[...] Il y a des choses qui se sont faites. Elles n'ont pas reçu l'aval du milieu, ... le milieu est resté sceptique. [...] L'élément pour eux de concret que oui on va adhérer à quelque chose et qu'on s'en va vers quelque chose, ça été le programme d'accès à l'emploi¹⁰¹.

●DIFFUSER

Nous venons de discuter de la mésaventure du bulletin d'information. En 1994, la municipalité a adopté une déclaration pour promouvoir les relations interculturelles ce qui a donné quelques résultats, par exemple, la municipalité organise maintenant différentes activités afin « d'harmoniser les cultures » pour reprendre l'expression de la personne interrogée. Une vitrine est aménagée à la bibliothèque afin de faire connaître les traditions de différentes cultures. Afin d'établir le contact avec les communautés culturelles, la

¹⁰⁰ Châteauguay. Entrevue. 2001.

¹⁰¹ Châteauguay. Entrevue. 2001.

municipalité a organisé une journée « portes ouvertes » visant à expliquer le fonctionnement de la Ville. En effet, comme le disait la personne interrogée :

Et on était intéressé à... bon... naviguer dans le fond avec les communautés culturelles là-dedans. On a fait une journée portes ouvertes pour dire : Est-ce qu'il y a des gens qui ne connaissent pas le fonctionnement de la municipalité, qui sont intéressés à voir comment ça se passe. Qu'ils viennent et puis on va traiter les divers sujets. Ben, on a eu un gros succès 21 personnes dans la salle¹⁰².

Finalement, la municipalité organise une journée spéciale de sensibilisation et met sur pied des événements particuliers lors de la journée contre la discrimination raciale.

●FORMER

La municipalité a offert de la formation au niveau des relations interculturelles à ses policiers. Cependant, nous ne disposons pas des motifs ayant poussé la Ville à prendre cette décision.

●MESURER

Une mesure qui n'était pas encore prise au moment de l'entrevue, mais qui devait venir était la vérification de l'impact du programme d'accès à l'égalité en emploi, c'est-à-dire, examiner si les personnes visées postulent et obtiennent des emplois de la fonction publique municipale.

Pour ce qui est de faire des sondages, on nous a confié que les élus et les gestionnaires considéraient connaître assez bien la clientèle et n'avoir donc pas besoin de recourir aux sondages. Pour résumer : « *Si on avait des gens qui étaient très insatisfaits, on en aurait des échos !* », disait notre répondant.

¹⁰² Châteauguay. Entrevue. 2001.

●CONCLUSION

Si nous faisons un bref retour sur les pratiques observées à Châteauguay, nous constatons, grâce à la grille d'analyse, qu'une étude sociodémographique effectuée par les fonctionnaires a permis à la Ville d'estimer que les immigrants de deuxième et troisième génération étaient présents en nombre plus important dans la municipalité.

Nous avons pu également remarquer que la municipalité a tenté, par divers moyens, un rapprochement avec les populations immigrantes présentes sur son territoire. Le volet *agir* révèle que la municipalité a tenu à collaborer avec les organismes communautaires ethnoculturels afin qu'un partenariat favorise l'unité et le sentiment d'appartenance. Nous rappelons ici que le partenariat est un aspect mainte fois évoqué dans la littérature sur les pratiques gagnantes. Cependant, même si cette collaboration a mené à l'adoption d'un programme d'accès à l'égalité en emploi, cette collaboration entre les différents partenaires semble s'être cantonnée à la question de l'accès à l'emploi. Cela s'explique peut-être par la méfiance entre les groupes et la municipalité, quant aux méthodes de diffusion précédant cette collaboration.

En effet, dans le volet *diffuser*, nous avons noté que la ville de Châteauguay a adopté une déclaration pour promouvoir les relations interculturelles, aménager une vitrine à la bibliothèque lors de la Journée contre la discrimination raciale a des fins de sensibilisation. Ces initiatives, bien que louables, ont été prises sans consultation, au risque de causer la méfiance entre les groupes et la direction de la ville de Châteauguay.

Toutefois, malgré un faible pourcentage de populations immigrantes et de minorités visibles, Châteauguay offre une formation en diversité interculturelle à ses policiers.

Enfin, le volet *mesurer* n'a pas permis de savoir si le Programme d'accès à l'égalité en emploi était une réussite. En revanche, notre interlocuteur a été formel sur la mise en place future d'un programme de vérification de l'accès à l'emploi des minorités, notamment, dans la fonction publique municipale.

Au regard des critères sélectionnés, Châteauguay applique des pratiques gagnantes dans sa gestion municipale. En effet, elle remplit quatre critères sur cinq (*connaître, agir, diffuser et mesurer*).

3.4.3 Laval

Tableau 3.11 : Tableau synthétique et analytique de Laval

LAVAL	
Actions	Spécificité de l'action locale effective
CONNAÎTRE	
Profil et tendances	
AGIR	Politique <i>Ensemble à Laval</i>
Présence de planification <ul style="list-style-type: none"> - planification stratégique - vision, objectifs, stratégies - politique - plan d'action - stratégies ou pratiques pour demandes particulières (services ciblés, accommodement raisonnable) - Programme d'accès à l'égalité en emploi, cours, etc.) 	Centre Le Sablon
DIFFUSER	Services communs dans la langue commune.
Information/ Promotion de l'interculturel	
FORMER	Formation ad hoc (indirecte) à l'interculturel dans le sens préconisé par la politique.
Formation à l'interculturel (à la citoyenneté)	
MESURER	
Mesures <ul style="list-style-type: none"> - performance, qualité - <i>benchmarking</i> - satisfaction de la population 	

●CONNAÎTRE

Lors de l'entrevue, notre informateur n'a révélé aucune mesure particulière pour mieux connaître les immigrants sur le territoire.

●AGIR

La philosophie guidant la gestion de Laval sera un peu plus abordée au prochain point, mais nous ne pouvons pas passer sous silence un volet très important influençant les choix de gestion de la Ville. En effet, lorsque la question des immigrants a été abordée en entrevue, l'interlocuteur a immédiatement précisé la position de la Ville.

L'accent est mis sur le citoyen, sur la personne et non sur une communauté ethnique, ça fait toute la différence. L'accent, au lieu d'être mis sur la différence, est toujours mis sur la ressemblance et la chose que l'on tient beaucoup c'est de traiter tout le monde comme des citoyens [...]. Bon, il est évident que les clientèles particulières et on peut le dire, ont des obstacles à l'intégration, mais à ce moment-là on va travailler sur les obstacles et non sur la personne ou sur la communauté d'ensemble, quand par exemple une personne haïtienne arrive ici j'ai pas la communauté haïtienne dans mon bureau. J'ai eu une personne, d'origine haïtienne, citoyenne de Laval, qui veut avoir un service. [...] On ne catégorise pas en fonction d'une ethnie¹⁰³.

Ceci nous amène évidemment à parler de la politique d'*Ensemble à Laval*. Germain *et al.* (2003) notent que Laval :

[...] s'est dotée très tôt d'une politique claire en matière de gestion de la diversité, et parce que cette politique apparaissait, à l'époque, relativement innovatrice dans la mesure où dans un climat général baignant dans le multiculturalisme ou sa version québécoise, l'interculturalisme, Laval se démarquait en affichant une approche citoyenne très proche du modèle républicain à la française¹⁰⁴.

¹⁰³ Laval, entrevue, 2001.

¹⁰⁴ Germain *et al.* (2003), p.28.

Cette politique se fonde sur quatre principes majeurs soit : réciprocité, accessibilité, sentiment d'appartenance et partenariat (Laval, 1999). L'approche citoyenne est l'orientation générale de cette politique en visant à : « placer le citoyen au centre des préoccupations de tous les intervenants, lui favoriser l'accès aux services et l'amener à participer au devenir de sa communauté¹⁰⁵. »

D'ailleurs, voici comment notre interlocuteur nous présenta la politique, tout en nous rappelant d'abord l'importance de mettre l'accent sur la ressemblance :

Comme citoyen, on n'a pas juste des droits, on a des responsabilités. La première responsabilité c'est de participer. Puis là, je vais vous donner un exemple. Un moment donné, il y quelqu'un qui m'a appelé en me disant : est-ce que cet été vous allez engager des jeunes de notre communauté pour travailler dans vos camps de jour. [...] Alors, j'ai dit à cette personne : cet été on va engager des jeunes qui seront qualifiées. [...] Vous devez recommander à vos jeunes de suivre les cours qui se donnent, lorsqu'ils seront qualifiés, ils feront comme tout le monde, ils appliqueront et ils seront engagés comme tout le monde en fonction de leur qualification. Et ça, c'est vraiment une philosophie d'intervention¹⁰⁶.

Cette politique fait suite à une vaste consultation, le *Sommet de la personne*, voulant identifier les besoins des citoyens. Selon notre répondant, ce que les citoyens ont exprimé, c'est un désir de « rapprochement des services aux citoyens, l'appui au réseau communautaire, le support à la jeunesse et la cohésion sociale¹⁰⁷. » Notre informateur disait qu'un « Comité consultatif multiculturel » avait été mis en place par la Ville et se déroulait simultanément avec le Sommet de la personne. À ce sujet, il nous révélait :

Et c'est « eux » et non moi qui a pensé à cette philosophie-là, en disant on es-tu tanné de mettre l'accent sur la différence, on peux-tu la mettre sur les ressemblances ? Qu'est-ce qu'on a en commun ? Puis, c'est là qu'est sortie la notion de citoyenneté¹⁰⁸.

¹⁰⁵ Laval (1999), non paginé.

¹⁰⁶ Laval, Entrevue, 2001.

¹⁰⁷ Laval, Entrevue, 2001.

¹⁰⁸ Laval, Entrevue, 2001.

Bien que cette politique fasse suite à une vaste consultation publique, il serait intéressant, dans une recherche future, d'évaluer comment est perçue celle-ci par les citoyens et plus spécifiquement par la population immigrante. D'ailleurs, Germain *et al.* (2003) mentionnent dans leur étude que :

Les réactions face à cette politique ne sont pas unanimes, certains reprochant à la municipalité de ne pas faire grand-chose et notamment de ne guère se préoccuper de l'accès à l'emploi des communautés culturelles. L'approche citoyenne, nous dit un intervenant d'une O.N.G., n'est pas mauvaise en soi, mais se fait parfois aux dépens d'une prise en compte des besoins spécifiques des immigrants¹⁰⁹.

Les questions d'un programme d'accès à l'égalité en emploi et la façon de tenir compte des besoins particuliers des communautés culturelles furent abordées lors de l'entrevue. Il apparaît clair, selon notre informateur, qu'un tel programme n'est pas justifié et tel qu'il a été déclaré, seule la qualification de la personne est à considérer. Voici un extrait concernant le sujet :

Vous n'avez donc pas de politique d'accès à l'emploi ?

Réponse : Non [...] Homme, femme, noir, handicapé, peut importe, ça n'a rien à voir, c'est vraiment en fonction des compétences et des qualifications des gens. [...] Un moment donné un genre de sondage qui a été fait auprès des jeunes, et il y a un groupe assez important de jeunes d'origine haïtienne là-bas, puis ils sont partis avec une certaine hypothèse que dans le fond ces personnes-là étaient plus compliquées que les autres et le sondage indique une fois que ça été terminé, que finalement, ces groupes-là, ont pris leur place, [...] et la conclusion de la recherche, c'est vraiment de dire, bien non ce n'est pas vrai dans leur cas, au contraire, ils sont plus visibles que n'importe qui et ils ont fait leur place et ils sont même en train de faire un peu la loi. C'est assez surprenant de voir, on pense que, ça, ça veut dire que quelqu'un qui a envie de participer de faire sa place, il a la place, il faut qu'il la fasse. Ça, c'est Laval !¹¹⁰

Toutefois, la Politique d'accès à l'égalité en emploi a été pensée et adoptée par le gouvernement du Canada afin de contester l'oppression systémique fondée sur la race et la couleur entre autres (Gouvernement du Canada, 2000). Il serait intéressant de voir si des changements seront tout de même apportés puisque cette municipalité est soumise à

¹⁰⁹ Germain *et al.*, 2003. p.29.

¹¹⁰ Laval, Entrevue. 2001.

la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi (Québec, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2004) qui prévoit dans un premier temps l'analyse de leurs effectifs et « s'il y a sous-représentation des groupes visés dans certains types d'emplois ou regroupements d'emplois et s'ils sont tenus en conséquence, de mettre en place un programme d'accès à l'égalité en emploi pour corriger cette situation¹¹¹. »

La politique, *Ensemble à Laval*, semble être au cœur des décisions entourant plusieurs questions, comme la gestion d'un centre culturel et sportif comme le *Centre du Sablon*. Ce centre n'est pas administré par la municipalité, mais par une organisation sans but lucratif. L'entretien de l'infrastructure est toutefois aux frais de celle-ci. Ce centre fut acquis par Laval au début des années 1990, qui ne voulait pas le gérer. Cependant, fidèle à sa politique, Laval s'assure que le centre est accessible à tous et refuse qu'il soit le lieu d'un seul groupe ethnique.

Concernant l'importance de cette approche citoyenne dans le domaine des sports et loisirs tel que favorisé dans la politique de Laval, Germain *et al.* (2003), notent :

Dans l'ensemble, les intervenants municipaux semblent, assez satisfaits des résultats d'une politique valorisant l'intégration par le sport et qui stimule la constitution d'équipes « mixtes » pour les activités sportives.

Des intervenants communautaires se montrent un peu plus sceptiques, évoquant les immigrants qui sont exclus des activités, car ne parlant ni français ni anglais, ou encore ceux qui, parce que trop pauvres, ne peuvent pas défrayer le coût des équipements de sport¹¹².

Mentionnons que le Centre le Sablon est situé dans le quartier Chomedey, ce quartier étant le plus multiethnique de Laval. Le centre est doté d'un bureau d'information avec plusieurs ressources afin de pouvoir diriger de façon appropriée les différentes demandes qui pourraient provenir de la part de cette communauté diversifiée.

¹¹¹ Québec, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2001, p.2.

¹¹² Germain *et al.*, 2003, p.29.

•DIFFUSER

En ce qui concerne la diffusion des services, l'important pour Laval, c'est qu'il n'y ait pas une duplication des services. La municipalité souhaite que tous les citoyens utilisent les mêmes services et une communauté ethnique ne doit pas reproduire un service existant pour accompagner ses membres spécifiquement. À ce propos, Laval avait remarqué que certaines communautés se plaignaient du manque de service à certains niveaux (collecte de meuble, dons de vêtements, etc.) et organisaient leur propre réseau. Le représentant de la municipalité a réagi en nous faisant remarquer que c'était un manque d'information sur les services de la ville.

Donc, toujours dans cet esprit d'intégration, les services sont en français et la diffusion est aussi dans cette langue. Voici ce que notre interlocuteur a répondu quand nous lui avons demandé si la municipalité avait des stratégies de diffusion dans plusieurs langues :

Non, non, c'est-à-dire que si on avait eu des demandes, bien là, on est comme un peu obligé de répondre. Mais ça, on a pas eu de demande à ce niveau, donc ça a été fait en français¹¹³.

D'ailleurs, lors de l'exercice de consultation *Ensemble à Laval*, le désir de partager une langue commune, le français, a été identifié autant par la communauté d'accueil que par les citoyens issus de l'immigration (Laval, 1999).

•FORMER

On peut dire que l'administration de Laval a plutôt choisi une approche « indirecte » de formation à l'interculturel pour atteindre son objectif d'intégration des communautés culturelles, et ce, à travers les activités offertes à toute la communauté. Laval incite donc les membres des communautés culturelles à s'adapter. Par exemple, leur façon de surmonter un problème d'intégration est d'inviter toute personne de quelque groupe que ce soit à suivre la formation des camps de jour pour ainsi devenir animateur. La non-

¹¹³ Germain *et al.*, 2003, p.29.

participation de certains groupes est surmontée par la présence d'animateur qualifié de leur communauté :

On leur offre à ce moment-là, écoutez, demandez à un jeune de chez vous de se former, de se qualifier comme moniteur et on l'engagera. Donc, c'est une façon de contrer, car il est bien évident que si on commence à faire un camp de jour pour une communauté donnée va falloir faire pour tout le monde et là, la même chose comme un moment donné on a eu une demande pour une équipe de basket de personnes noires à Chomedey, on a accompagné ces gens-là pour rencontrer les personnes en charge du basket dans ce milieu là jusqu'à ce que l'intégration se fasse. On fait les présentations. C'est la façon dont on procède avec eux¹¹⁴.

Ce court extrait d'entrevue est représentatif de l'ensemble et montre bien l'approche privilégiée par Laval dans sa Politique. Germain *et al.* (2003) ont fait le même constat, soit le refus de la municipalité face aux demandes monoethniques.

●MESURER

L'informateur ne nous a révélé aucune information particulière quant à l'utilisation de mesures de performance ou de la satisfaction des citoyens lors de l'entrevue.

●CONCLUSION

Si nous faisons un bref retour sur les pratiques observées à Laval nous constatons, grâce à la grille d'analyse, que la Ville applique trois des cinq volets : *agir, diffuser et former*. Dans le cas de Laval, il est à noter que ces trois mesures sont étroitement liées dans le cadre de la *Politique Ensemble à Laval* mise en place par la Ville. Nous l'avons vu, cette Ville se démarque très clairement des autres depuis le début des années 1990 au moyen d'une politique sur la gestion de la diversité se rapprochant du modèle républicain français, qui reconnaît les différences culturelles dans l'espace privé et non dans l'espace public. Il faut rappeler que le Canada reflète plutôt une image de multiculturalisme alors que la municipalité de Laval a préféré mettre l'accent sur l'individu. Rappelons que cette

¹¹⁴ Laval. Entrevue. 2001.

politique, qui se veut une politique sur la citoyenneté, tend à uniformiser les services aux citoyens.

Nous devons garder cette particularité lavalloise à l'esprit afin de bien décrypter la section *diffuser*. En effet, le point essentiel pour les dirigeants de Laval est de ne pas faire de particularisme ethnique. La ville met un point d'honneur à ne pas multiplier les services selon le nombre de minorités ethniques sur son territoire. Dans cette logique, la municipalité publie un seul bottin en français contenant la liste de tous les services.

La section *former* prend aussi un autre sens ici, car la municipalité de Laval n'a pas de Programme d'accès à l'égalité en emploi. Cependant, l'administration municipale invite les jeunes des communautés culturelles à suivre, par exemple, la formation d'animateur. On vise ainsi l'intégration par l'embauche des minorités culturelle.

Laval, en répondant favorablement à trois critères sur cinq (*agir, diffuser et former*), prouve son utilisation des pratiques gagnantes dans sa gestion municipale même si l'optique de gestion de la diversité, soit l'approche citoyenne, se distingue des quatre autres cas étudiés.

3.4.4 Montréal-Nord

Tableau 3.12 : Tableau synthétique et analytique de Montréal-Nord

Montréal-Nord	
Actions	Spécificité de l'action locale effective
CONNAÎTRE Profil et tendances	Connaissance par secteur de recensement : période d'arrivée des différentes vagues d'immigration, pauvreté, femmes, etc..
AGIR Présence de planification <ul style="list-style-type: none"> - planification stratégique - vision, objectifs, stratégies - politique - plan d'action - stratégies ou pratiques pour demandes particulières (services ciblés, accommodement raisonnable) - Programme d'accès à l'égalité en emploi, cours, etc.) 	Objectifs en trois volets : l'emploi, le logement et les relations interculturelles. Ce dernier aspect est divisé : la formation, l'information et les activités de jumelage. Demande particulière : Agente de liaison, partenariat avec les groupes communautaires.
DIFFUSER Information/ Promotion de l'interculturel	<i>Comité des Relations interculturelles.</i> <i>Objectif. Sensibiliser la population à la réalité pluriculturelle.</i> <i>Objectifs spécifiques .</i> <ul style="list-style-type: none"> -Faciliter la communication interculturelle ; -Favoriser l'employabilité des membres des communautés culturelles ; Dans le plan : l'information et les activités, de jumelage.
FORMER Formation à l'interculturel (à la citoyenneté)	Formation fait partie des pratiques.
MESURER Mesures <ul style="list-style-type: none"> - performance, qualité - <i>benchmarking</i> - satisfaction de la population 	Évaluation des organismes aux 4 ans Questionnaires et/ou sondages (opinion sur les relations interculturelles, sur les relations dans les groupes, sur le milieu et auprès des employés)

●CONNAÎTRE

La municipalité de Montréal-Nord s'est dotée d'un agent de liaison auprès des communautés culturelles et des groupes communautaires. Cette personne a semblé très informée du portrait sociodémographique de sa municipalité et cela, par secteur de recensement. Lors de l'entrevue, nous avons discuté de différents groupes immigrants présents, des vagues d'arrivée des diverses communautés culturelles et de la localisation de ces communautés. Plusieurs documents, concernant le portrait sociodémographique de la Ville, montrent l'intérêt soulevé chez ses fonctionnaires.

Il est intéressant de noter que l'administration de la Ville, tel que vu dans nos entrevues, ne voit pas sa population comme un « groupe homogène », ce qui semble l'avoir encouragée à embaucher cet agent de liaison pour travailler avec les divers groupes.

●AGIR

Comme nous l'avons mentionné, Montréal-Nord a engagé un agent de liaison auprès des communautés culturelles et des groupes communautaires. Décrivons le contexte de la création de ce poste à la municipalité. Notre interlocuteur expliquait qu'un Comité des relations interculturelles avait émergé suite à une problématique de violence particulière à une polyvalente. L'agent de liaison, a eu dans un premier temps, un mandat visant à entrer en contact avec certaines communautés culturelles.

Ce comité a établi les buts suivants :

- Sensibiliser la population à la réalité pluriculturelle :*
 - *En favorisant la connaissance des communautés culturelles spécifiques*
 - *En permettant des échanges entre les groupes culturels*
 - *Par des séances de formation interculturelle :*
 - ☐ *auprès du personnel municipal*
 - ☐ *auprès des intervenants du milieu*
 - ☐ *auprès de la population [...]*
 - *Favoriser l'employabilité des membres des communautés culturelles*¹¹⁵

¹¹⁵ Montréal-Nord. 1997. p.1.

En ce qui concerne le dernier point, l'employabilité, il est intéressant de noter qu'entre les documents officiels et le discours tenu lors de l'entrevue, des différences émergent. En effet, bien que le désir de favoriser l'emploi chez les membres des communautés culturelles soit bien inscrit dans un document de la Ville, cette réalité n'est pas reflétée sur le terrain, selon l'interlocuteur de la Ville.

Réponse : Il y a une politique d'embauche qui était établie pour tous les citoyens de Montréal-Nord. Il n'y avait pas de distinction entre l'origine culturelle

Question : Donc pas de programme...

Réponse : Pas de programme d'accès à l'égalité en emploi [...] faut dire que moi je fais de la discrimination positive, c'est-à-dire que j'embauche presque toujours un membre d'une communauté culturelle¹¹⁶.

Ensuite, une table des communautés interculturelles fût mise en place par la Ville, et ce, durant 5 ans. Cette table, bien qu'intéressante, comportait quelques faiblesses :

À ce moment là c'était à la mode les tables de concertation [...] toutes les communautés n'étaient pas représentées, [...] d'autres étaient surreprésentées et se contredisaient. Nous on arrivait avec des plans d'action, mais on avait des difficultés à avancer, ce n'était pas efficace. Là ils ont engagé une agente de liaison¹¹⁷.

Bref, c'est suite aux problèmes rencontrés dans une polyvalente et à la création d'une table de concertation que la Ville a décidé d'engager un agent de liaison avec les communautés culturelles. D'un poste à temps partiel, le mandat fût élargi, pour assurer des relations avec et entre les divers groupes communautaires. Le poste s'est transformé ainsi en un poste à temps plein.

La Ville s'est fixé des objectifs touchant à trois volets soit : l'emploi, le logement et les relations interculturelles. Ce dernier point est divisé en trois aspects soit la formation, l'information et les activités de jumelage. Nous reviendrons sur ces différents aspects un peu plus loin.

¹¹⁶ Montréal-Nord. Entrevue. 2001.

¹¹⁷ Montréal-Nord. Entrevue. 2001.

L'entrevue révèle que la collaboration avec les organismes communautaires était une partie importante de la stratégie de la municipalité. Le fait d'engager une personne pour assurer les liens avec le milieu va dans ce sens. De plus, on nous a exposé la vision qui émane du Maire :

[...] ça découle pas d'un projet, d'une résolution du Conseil de ville pas plus qu'on va le voir au fil des discussions, toute la dynamique dans le milieu ne vient pas d'en haut, elle vient du terrain parce que la Ville a toujours ouvert ses oreilles et la Ville a toujours ouvert des canaux de communication, et ça, faut le rendre au maire, ça toujours été sa ligne directrice¹¹⁸.

Certains projets ont d'ailleurs découlé d'initiatives du milieu. Par exemple, la communauté italienne s'était mobilisée et a déposé une pétition afin de demander des terrains de *Bocce*¹¹⁹. La Ville lui a soumis une démarche à suivre pour déposer une demande officielle, qu'elle étudierait par la suite. La Ville a accepté d'aménager les terrains à la condition que ceux-ci soient ouverts à tous et que la Ville n'ait pas à les gérer (entretenir). La municipalité a aussi ajouté des terrains de *basketball* pour la communauté haïtienne montrant une écoute des « préférences ».

Montréal-Nord a montré que l'utilisation du partenariat avec les groupes communautaires pouvait aller plus loin que de simplement déléguer la responsabilité de répondre aux besoins des populations immigrantes aux groupes communautaires. Ainsi, la Ville s'implique beaucoup, grâce à son agent de liaison auprès des communautés culturelles et des groupes communautaires. Son rôle ne se limite pas simplement à fournir de l'équipement ou des locaux et à leur donner du financement. Aussi, on croit que les chances de succès sont plus grandes lorsque les initiatives viennent du milieu plutôt que de la Ville. Néanmoins, cette dernière reste présente pour supporter et fournir de l'aide au démarrage du projet. Lors de l'entrevue, nous avons pu constater que l'implication de la Ville était primordiale.

¹¹⁸ Montréal-Nord. Entrevue. 2001.

¹¹⁹ Sénécal (1996) parle du Bocce comme un « jeu curieux avec des boules grand format lancées dans une allée de terre battue, entourée d'une bande de bois pour le ricochet comme au billard » et accueille surtout les hommes « d'un certain âge et parlant italien » (Sénécal. 1996. p.115).

●DIFFUSER

La ville de Montréal-Nord connaît la composition multiculturelle de sa population et son Comité des Relations interculturelles souhaite que sa population vive harmonieusement et ait une bonne qualité de vie :

But : Promouvoir des relations interculturelles harmonieuses

Objectifs spécifiques :

- *Faciliter la communication interculturelle*
- *Améliorer les conditions de vie dans les logements*¹²⁰

En ce qui concerne le premier point quant à la communication interculturelle, le moyen le plus concret est sûrement le jumelage. Cela consiste en effet à jumeler soit individuellement ou collectivement (les écoles par exemple) des résidents permanents récents¹²¹ et des Québécois d'origine. Cette activité « vise à rapprocher les nouveaux arrivants et les Québécois pour une meilleure intégration »¹²². Il y aussi diverses activités organisées comme la Semaine interculturelle nationale, des spectacles, des pièces de théâtre, etc.

Afin de répondre aux demandes diverses d'information des nouveaux arrivants, le ministère responsable a mis sur pied un programme d'accueil et d'établissement des nouveaux arrivants. C'est le Comité des Relations interculturelles qui prête ses locaux et l'équipement, puis collabore avec le Centre d'action bénévole qui administre ce programme à Montréal-Nord. L'agent de liaison, pour sa part, supervise les intervenants et coordonne les activités (Montréal-Nord, 1997).

●FORMER

Un autre aspect rapporté par le Comité des Relations interculturelles est la sensibilisation interculturelle. Tout d'abord, auprès du personnel municipal (directeurs de service, chefs de division et membres du Conseil municipal), puis des intervenants du milieu et de la

¹²⁰ Montréal-Nord, 1997, p.1.

¹²¹ Le programme s'adresse aux résidents qui ont moins de 3 ans de résidence (Montréal-Nord, 1997).

¹²² Montréal-Nord, 1997, p.12.

population. Plusieurs exemples sont cités, comme des pièces de théâtre, des conférences, des questionnaires d'opinion sur les relations interculturelles, etc. (Montréal-Nord, 1997¹²³).

Comme nous l'avons mentionné plus haut, un des objectifs de la ville concernant les relations culturelles était la formation interculturelle auprès du personnel municipal et des intervenants du milieu. Lors de l'entrevue, nous en avons parlé :

Au niveau de la formation, tous les groupes y sont passés, les employés municipaux, les intervenants du milieu, la population [...] J'allais beaucoup avec les subventions [...] Je devais toujours fonctionner avec l'argent des autres [...] J'avais beaucoup apprécié les programmes de rapprochements interculturels ¹²⁴.

●MESURER

Montréal-Nord a effectué des sondages afin d'évaluer divers sujets touchant sa population et son personnel. Par exemple, la Ville a effectué un questionnaire d'opinion sur les relations interculturelles auprès des employés municipaux, de ces relations entre les jeunes ainsi que différents questionnaires sur la sécurité et le bon voisinage.

Entre autres, une étude effectuée auprès d'environ 300 femmes a révélé que celles-ci ont davantage « peur des personnes qui consomment dans les lieux publics, des groupes de jeunes, particulièrement des minorités visibles¹²⁵ ». Les entrevues menées pour cette enquête, avec des femmes d'un immeuble ciblé, des employées municipales, des parents d'une école et des femmes des communautés ethnoculturelles, ont aussi permis de connaître les attentes et différentes pistes de solutions proposées afin d'accroître le sentiment de sécurité. Les solutions sont diverses : entraide, amélioration de l'éclairage, gardiens dans les parcs, policiers dans les rues, aménagement des lieux publics et des

¹²³ Voir, p.7-10.

¹²⁴ Montréal-Nord. Entrevue. 2001.

¹²⁵ Lalande, Monique. 1999. p.28.

lieux abandonnés, renforcement des liens entre adultes et jeunes, comités de bienvenue pour les nouveaux résidents, etc. (Lalande, 1999). D'ailleurs, on peut noter que :

Les témoignages et les solutions envisagées pendant les rencontres de concertations dans les secteurs ouest, centre et est de Montréal-Nord, avec les intervenants, les bénévoles, les élus, les fonctionnaires municipaux ainsi que les membres d'organismes et les citoyens convergent vers les mêmes résultats¹²⁶.

Les organismes communautaires sont une part importante dans la stratégie de Montréal-Nord et c'est à tous les quatre ans que la Ville fait l'évaluation de ceux-ci. C'est une façon de vérifier les montants qui sont alloués et les personnes qui en sont bénéficiaires.

C'est un travail de longue haleine, qui est fait avec mes collègues, chacun de leur domaine identifie tous les organismes qui relèvent de son secteur, qui est l'organisme qui sont les responsables. Le nombre de participants ? Qui est la clientèle ? Jeune, adolescent, personnes âgées, personnes handicapées ? Quels types d'assistance financière la Ville offre à ces groupes là ? Soit des subventions, en salaire, en équipement, en frais de transport ou autre, l'assistance technique ? [...¹²⁷]

Ce dernier exercice effectué en 1999, au moment de notre visite, a permis de répertorier 171 organismes comparativement à 147 en 1995, date de la précédente vérification. L'administration de Montréal-Nord a pu ainsi constater que « le volet communautaire » était en pleine croissance.

●CONCLUSION

Si nous faisons un bref retour sur les pratiques observées à Montréal-Nord, il apparaît clairement que la totalité des cinq volets du tableau analytique est touchée de plusieurs manières par la Ville.

¹²⁶ Lalande, Monique. 1999. p.30.

¹²⁷ Montréal-Nord. Entrevue. 2001.

Tout d'abord, nous avons constaté que la municipalité faisait des recherches par secteur de recensement pour différents groupes de leur population, dont les communautés ethnoculturelles. Cela remplit les conditions du volet *connaître*.

Ensuite, dans le volet *agir*, nous identifions plusieurs éléments présents dans la littérature sur les pratiques gagnantes. Il s'agit, entre autres, de la présence de partenariat, de l'innovation et d'objectifs clairs.

De même, la présence d'un agent de liaison auprès des communautés culturelles et des groupes communautaires (poste créé suivant des incidents dans une polyvalente) est une façon originale d'entrer en contact avec les communautés culturelles. De plus, la présence de l'agent de liaison à temps complet indique une volonté très forte de la Ville d'aller dans le sens d'un partenariat avec les groupes communautaires.

Le volet *diffuser*, quant à lui, est lié au volet précédent *agir*. En effet, nous y retrouvons des objectifs fixés par la Ville et divers rôles assumés par l'agent de liaison. Effectivement, nous avons vu qu'un des buts fixés par la Ville concerne la promotion des relations interculturelles harmonieuses. Pour ce faire, une mesure d'avant-garde mise sur pied est le jumelage, individuel ou collectif, entre résidents permanents récents et québécois d'origine. La sensibilisation interculturelle auprès du personnel municipal, des intervenants du milieu et de la population est une autre action présente dans la municipalité de Montréal-Nord.

Dans un autre ordre d'idées, l'entrevue a révélé que la municipalité offre de la formation au personnel municipal et aux intervenants du milieu. Cela remplit les conditions du volet *former* dans la grille d'analyse.

Enfin, un décodage au sujet du point *mesurer*, permet de constater que les instances de la ville de Montréal-Nord s'intéresse à différentes questions touchant, par exemple, au sentiment de sécurité des femmes immigrantes ou à l'opinion des employés sur les relations interculturelles.

À la vue de la grille d'analyse, Montréal-Nord applique des pratiques gagnantes dans sa gestion municipale. Suivant notre analyse, elle obtient un «score» parfait avec cinq critères sur cinq (*connaître, agir, diffuser, former et mesurer*).

3.4.5 Saint-Laurent

Tableau 3.13 : Tableau synthétique et analytique de Saint-Laurent

SAINT-LAURENT	
Actions	Spécificité de l'action locale effective
CONNAÎTRE	Analyse sociodémographique effectuée afin d'établir les objectifs.
Profil et tendances	
AGIR	Politique interculturelle :
Présence de planification	Vision stratégique
- planification stratégique	
- vision, objectifs, stratégies	
- politique	
- plan d'action	
- stratégies ou pratiques pour demandes particulières (services ciblés, accommodement raisonnable)	
- Programme d'accès à l'égalité en emploi, cours, etc.)	
DIFFUSER	Concours- projets liés à l'interculturel
Information/ Promotion de l'interculturel	Formulaire du Service d'incendie imagé et en plusieurs langues sur les conseils de sécurité distribué. Projet PARLE
FORMER	Oui, formation
Formation à l'interculturel (à la citoyenneté)	
MESURER	Sondage
Mesures	Bilan de la politique familiale Politique interculturelle à suivre
- performance, qualité	
- <i>benchmarking</i>	
- satisfaction de la population	<i>Planification de leurs activités.</i> <i>Action 4.4.5 . Évaluation des rapports des directeurs¹²⁸</i>

¹²⁸ Ville Saint-Laurent. (1998). *La famille un DÉFI collectif... Livre blanc sur la politique familiale Commission du développement communautaire, culturel et de la famille. Automne 1998.* p. 56.

●CONNAÎTRE

Les personnes interviewées à Saint-Laurent nous ont dit connaître le portrait de leur population :

Tout est basé sur le concept de la qualité de vie, comment maintenir notre qualité de vie sur notre ensemble, dans une société en harmonie avec les différentes populations, car effectivement on a fait les analyses sociodémographiques, on a établi nos profils, on a mis sur place nos forces et nos faiblesses. Et en faisant tout ça, on a pu définir un cadre particulier et à partir du moment où chacun s'est senti responsable comme direction de service, de définir les objectifs des secteurs dans lesquels ils allaient évoluer et d'en mettre et de définir, la qualité, la quantité et la durée, et là, ils avaient des obligations¹²⁹.

La Ville semble donc avoir pris en compte, le profil sociodémographique, notamment pour sensibiliser la direction et pour définir les objectifs de planification.

●AGIR

Saint-Laurent est l'une des rares administrations à avoir adopté une politique interculturelle comme stratégie de gestion de la diversité. On y a d'abord adopté une politique familiale, le plan stratégique de développement communautaire ayant d'abord été rejeté. Selon notre répondant, la politique familiale a été préférée au départ, car elle était plus rassurante et moins menaçante.

De plus, c'était un plan stratégique et non une politique qui avait été proposée au Conseil, mais celui-ci avait d'abord refusé de faire cette démarche. Toutefois, ce plan fût introduit à l'intérieur même de la politique qui avait été désirée, assurant ainsi « un mixte des deux formules.¹³⁰ »

¹²⁹ Ville Saint-Laurent. Entrevue. 2001.

¹³⁰ Ville Saint-Laurent. Entrevue. 2001.

Mais quand on a pensé à une politique de la famille, on a dit bien, on va faire un plan stratégique de développement communautaire à travers la famille, pis on leur a expliqué pourquoi. Car ça touche tous les secteurs [...] ¹³¹

Finalement, bien qu'un plan stratégique de développement communautaire avait été rejeté au départ, celui-ci fut cependant inscrit dans la politique ; initialement, dans la politique familiale, puis dans celle qui nous intéresse plus particulièrement ici, la politique interculturelle. Dans les deux cas, le plan stratégique a été un travail de longue haleine, car celui-ci concerne tous les services. Il a fallu totalement changer la façon de faire. Pour y arriver, un recours à des consultants externes a été retenu, soit des firmes spécialisées en planification stratégique. Mais cela a créé un sentiment de crainte, un effet non négligeable.

J'ai tenté de leur démontrer que s'ils voulaient changer une façon de faire, c'était le bon temps d'adopter une autre façon de faire en réfléchissant sur l'ensemble de la prestation des services, la mise en commun de toutes ressources, la maximisation de ces ressources. Évidemment, ça a fait peur.

[...] Il a fallu accrocher l'ensemble de notre intervention sur une philosophie; le développement communautaire. On a présenté un plan stratégique, un plan de développement, quand il est stratégique c'est pour l'ensemble de la Ville quand c'est du développement c'est plus à notre service, mais nous on l'a appelé un plan stratégique interne qui a développé un choix une orientation ¹³².

Cette politique, incluant un champ sur « La famille et les relations interculturelles » ¹³³ n'était que le premier pas, car par la suite, la Politique interculturelle distincte a succédé à la précédente en 2000. Ce plan stratégique a réussi, car il fut transposé dans la Politique interculturelle.

●DIFFUSER

¹³¹ Ville Saint-Laurent. Entrevue. 2001.

¹³² Ville Saint-Laurent. Entrevue. 2001.

¹³³ Ville Saint-Laurent (1998). p.53.

En parcourant la Politique interculturelle de Saint-Laurent, nous constatons qu'elle rejoint l'esprit d'équité, d'égalité et d'intégration promu entre autres par la ville de Montréal (2004).

La Politique interculturelle de Saint-Laurent évoque d'abord des principes de base « qui orientent les choix et les décisions majeures de Saint-Laurent » (Ville Saint-Laurent, 2000). Ces principes sont les suivants :

- 1- *Les résidents de Saint-Laurent sont tous reconnus comme citoyens à part entière.*
- 2- *Les services offerts par la Ville sont accessibles également à tous les citoyens.*
- 3- *Les activités organisées par des organismes subventionnés par la Ville doivent être offertes à tous les Laurentiens, sans discrimination fondée sur l'âge, le sexe, la religion, la langue, la race, l'origine ethnique ou la classe sociale.*
- 4- *Le français et l'anglais sont les principales langues utilisées dans les services au public.*
- 5- *Le respect des différences est une valeur à privilégier.*
- 6- *La promotion des relations harmonieuses entre les citoyens d'origines diverses est une priorité.*
- 7- *Les normes reconnues par la société québécoise doivent être respectées par tous les citoyens, notamment celles reliées au comportement social, au respect de l'environnement et à l'égalité entre les hommes et les femmes¹³⁴.*

Par ailleurs, différents objectifs y sont présentés comme le désir de « Faciliter l'adaptation de divers groupes culturels à la société d'accueil et favoriser le rapprochement interculturel.¹³⁵ »

Afin de « rapprocher les cultures », Saint-Laurent a incité la population à s'impliquer et à proposer des projets. Une enveloppe de 55 000\$ (dont 10 000\$ provenant de la bourse pour le prix de la Fondation canadienne des relations raciales) était prévue pour six réalisations concernant la famille et pour cinq, les affaires interculturelles. Chaque projet bénéficiait donc de 5 000\$ pour la réalisation de son projet

¹³⁴ Ville Saint-Laurent, 2000, non paginé.

¹³⁵ Ville Saint-Laurent, 2000, non paginé.

Un concours, il y a des choses qui passent, le Cercle des fermières qui va faire un livre de recettes interculturelles. Seulement le fait de forcer les gens du milieu, de réfléchir, de s'impliquer, ça valait la peine. [...] Les forcer à des rapprochements interculturels, à se préoccuper de la société d'accueil, à se préoccuper de la communauté immigrante, en faire des Laurentiens, pour certaines personnes, ils considèrent qu'ils font leur B.A., c'est de la charité publique, mais ça, c'est pas grave, au bout de la ligne, certaines personnes, dans nos consultations, préféreraient qu'on mette les immigrants sur une île verte quelque part, puis qu'on leur montre comment on vit au Québec pendant six mois, après ça on peut les accepter, on a des commentaires comme ça dans nos consultations. Il s'agissait de trouver des trucs¹³⁶.

Au moment de notre visite, l'interlocuteur de la municipalité nous disait mettre sur pied un programme qui se nommerait probablement PARLE (Programme aux répondants en langue étrangère). Ce programme vise à pouvoir répondre à un « client » allophone (langue autre que le français ou l'anglais), lorsqu'il se présente à la Ville. Ceci consisterait à recenser les langues parlées par les employés qui se proposent sur une base volontaire. Ainsi, la municipalité pourrait faire appel à ceux-ci pour traduire différentes demandes des citoyens. Ce projet fait d'ailleurs partie de leur plan d'action pour l'année en cours.

Afin de créer des liens avec sa population immigrante, la municipalité et le service des incendies ont développé un formulaire illustré en plusieurs langues (voir appendice E) concernant les règles de sécurité. Il a été distribué à chacune des adresses résidentielles de Saint-Laurent. Ceci répond en partie à la faiblesse de la compréhension des langues officielles par les nouveaux immigrants révélée par Grenier (2001), car même la population générale comprend difficilement les avis publics. L'administration municipale de Saint-Laurent n'a pas pris ce risque : cependant en ce qui concerne les règles de sécurité. Toutefois, certains auteurs disent que la seule traduction textuelle des documents n'est pas suffisante (Au, 2000 et Grenier 2001). Est-ce que Saint-Laurent a atteint son objectif avec ce dépliant ? Il s'agit là d'une question qui reste entière, mais l'initiative demeure intéressante.

¹³⁶ Ville Saint-Laurent. Entrevue, 2001

●FORMER

Lors de l'entrevue à Saint-Laurent, à quelques reprises, nous avons eu l'impression d'être dans une entreprise privée, à cause du vocabulaire manigerial utilisé. Par exemple, nous avons parlé plus tôt de vision stratégique, de maximisation des ressources. C'est justement à une firme privée que la Ville a fait appel pour mettre en branle son plan stratégique ainsi que pour faire connaître sa nouvelle politique interculturelle. En effet, des bonbons de couleurs (tel qu'illustré sur l'image couverture de la Politique, voir Appendice F) furent distribués un peu partout pour souligner l'évènement, soit l'adoption de cette politique. Cette idée était celle d'une firme privée.

Lorsqu'en entrevue nous avons abordé le sujet de la formation, on nous a informé que la formation était faite dans le sens du service à la clientèle et cette même approche fût adoptée pour la formation en relation interculturelle.

Nous on a mis en place ce qu'on appelle une politique de service à la clientèle qui s'appelle le client d'abord, on a formé nos employés en service clients, selon un principe qui est développé par Hydro-Québec [...]

Question : Une approche clientéliste

Réponse . Service client, puis on l'a adopté en relations interculturelles, où on a fait des cours en service à la clientèle en relations interculturelles, puis on a formé environ 55 employés qui sont les chefs d'équipe, les leaders dans notre organisation, qui avaient comme rôle d'être les dispensateurs vers la base, de cette même formation. [...]. On a donné 2 cours, on a donné un cours aux gestionnaires, on a donné un cours aux gens de terrains, un cours aux gens d'accueil, les clients difficiles, les clients enragés, les gens qui selon les cultures crient, mais ce n'est pas crier pour eux autres, c'est parler. [...] Dans ce domaine-là, les relations interculturelles, effectivement, l'accueil du client, le pont culturel est excessivement important, de comprendre, comment accéder à une compréhension de la réalité des autres¹³⁷.

La ville de Saint-Laurent a fait appel à la ville de Montréal pour implanter son programme de formation. car celle-ci « avait un programme tout fait, [...] puis on a retenu leurs services. au lieu de réinventer ». La ville de Montréal offre de la :

¹³⁷ Ville Saint-Laurent. Entrevue. 2001.

Formation « sur mesure » en relations interculturelles aux élus, aux gestionnaires et aux employés qui travaillent directement avec le public ou qui sont appelés à côtoyer des collègues d'origines diverses. Ainsi, le personnel politique est informé sur le rôle qu'il peut jouer en ce qui a trait à la diversité montréalaise¹³⁸.

●MESURER

Au moment de l'entrevue, l'évaluation (bilan) de la Politique interculturelle n'avait pas encore été effectuée, puisque celle-ci avait été adoptée quelques mois seulement avant notre visite. Cependant, elle était prévue, conformément aux principes du plan stratégique qui ne serait pas complet sans « un suivi ou monitoring des résultats atteints par rapport aux objectifs visés¹³⁹ ». D'ailleurs, si nous regardons la Politique familiale qui a précédé la Politique interculturelle, nous constatons que celle-ci fut évaluée. Saint-Laurent considérait que 88% des mesures avaient été réalisées dans un bilan politique¹⁴⁰ distribué au citoyen. La diffusion des résultats aux citoyens était un aspect prévu par la politique et cela semble important à Saint-Laurent.

On a rédigé un livre vert, qui a été critiqué, commenté, analysé et c'est devenu un livre blanc.[...] Donc, quand on fixe des paramètres, il faut aussi donner des résultats escomptés, et après ça le retourner aux citoyens pour dire, regardez c'est pas juste de la poudre aux yeux qu'on vous a donnée¹⁴¹.

La ville de Saint-Laurent utilise les sondages afin de connaître la satisfaction de sa population. Cependant, il est intéressant de noter les propos de l'interlocuteur à cet effet. Tout d'abord, on relève une présentation formelle, disant qu'il y avait un sondage et que la population était majoritairement satisfaite des services.

Donc, on donne des services de haute qualité, les citoyens semblent très satisfaits, avec les petits sondages qu'on se donne, surtout en période électorale, on trouvait toujours un petit 25 000\$ pour pouvoir aller chercher

¹³⁸ Ville de Montréal. sans date. b. non paginé.

¹³⁹ Ministère des affaires municipales. 1993. p.7

¹⁴⁰ Ville de Saint-Laurent. 2001. p.19.

¹⁴¹ Ville Saint-Laurent. Entrevue. 2001.

*une petite recherche pointue sur des choses. Alors, le niveau de satisfaction est toujours à 95% en tout*¹⁴².

Plus loin, lors de l'entretien, l'interlocuteur nous disait ne pas avoir obtenu le budget nécessaire pour faire des sondages téléphoniques ou de porte-à-porte sur l'opinion des citoyens concernant les services de la Ville, et parlait cette fois, de la crainte des élus de faire des sondages.

*Puis, il y a toujours un risque politique à sonder et il y a toujours des munitions que tu donnes à ton adversaire, souvent quand tu sondes, tu sondes par district, tu sondes à la globalité de la Ville, tu sondes sur ton rôle de conseiller, sur tes fonds publics, il y a des choses que tu veux, des choses que tu ne veux pas. On ne me donne jamais les vraies raisons pourquoi on veut pas sonder, mais je suis capable de comprendre, je suis intelligent, qu'il y a un risque puis ce risque-là ne vaut pas 15 000\$ ou 20 000\$ pour demander à une firme privée de nous sonder dans un domaine ou un autre*¹⁴³.

Nous ne pouvons pas tirer de conclusion ici, mais cela mène à une question pertinente : on peut se demander si les municipalités ne font des sondages que dans des domaines où elles savent que les résultats refléteront un aspect positif de leur administration.

●CONCLUSION

À l'examen des données observées à Saint-Laurent, les cinq volets de la grille d'analyse sont touchés par des pratiques de gestion de la diversité par la Ville.

L'action *connaître* est pleinement assurée par la Ville puisqu'elle connaît le profil sociodémographique de sa population et semble en tenir compte pour sensibiliser la direction et définir des objectifs de planification.

Dans le volet *agir*, Saint-Laurent se démarque par sa Politique interculturelle. Cette politique qui intègre un plan stratégique, souvent signe de pratiques gagnantes, est

¹⁴² Ville Saint-Laurent. Entrevue. 2001

¹⁴³ Ville Saint-Laurent. Entrevue. 2001.

probablement l'approche centrale de la Ville en matière de gestion de la diversité ethnoculturelle.

Ce qui rend Saint-Laurent innovatrice dans sa politique n'est peut-être pas la politique en soi, mais bien le processus de mise en place. Il semble important de rappeler que la Ville a fait appel à une firme privée pour mettre sur pied cette dernière. De plus, fait inhabituel, le lancement s'est fait avec beaucoup de « strass et de paillettes ». Par exemple, une distribution de petits cadeaux (bonbons), a accompagné l'annonce de la mise en place d'une Politique interculturelle. Toutefois, on peut se demander si la firme privée, non spécialisée dans les affaires interculturelles, était vraiment la plus compétente dans la gestion des relations interculturelles.

La section suivante, *diffuser*, est un aspect clairement énoncé dans la Politique interculturelle. Effectivement, une liste de principes a été mise de l'avant afin de rappeler l'importance que tous les citoyens sont égaux et respectés afin de tendre vers des relations interculturelles harmonieuses. Par exemple, nous avons constaté que les services des incendies ont développé un formulaire imagé et en plusieurs langues concernant les règles de sécurité afin de rejoindre les populations immigrantes.

En ce qui concerne la formation (*former*), Saint-Laurent a fait appel à la ville de Montréal pour implanter son programme de formation au niveau des relations interculturelles.

En dernier lieu (*mesurer*), nous avons pu constater, au moment de l'entretien, que l'évaluation de la Politique familiale avait été faite, mais que l'évaluation de la Politique interculturelle restait à faire. La municipalité de Saint-Laurent effectue aussi des sondages afin de connaître le taux de satisfaction de sa population, mais semble cependant réticente de le faire sur certains sujets ou dans des moments particuliers.

Conséquemment, Saint-Laurent répond favorablement à cinq critères sur cinq (*connaître, agir, diffuser, former et mesurer*). Nous affirmons donc que Saint-Laurent applique des pratiques gagnantes dans sa gestion de la diversité.

3.5-Analyse comparative

Voici en résumé les résultats de l'analyse des cinq municipalités.

Tableau 3.14 : Tableau comparatif des pratiques municipales

<u>Actions</u>	MUNICIPALITÉS				
	Brossard	Châteauguay	Laval	Montréal-Nord	Saint-Laurent
CONNAÎTRE	-Étude Statistique Canada par secteur de ville	-Étude Statistique Canada		-Étude Statistique Canada -Recherches complémentaires par secteurs de ville	-Étude Statistique Canada
AGIR	-Politique familiale (section relations interculturelles) -Plan Stratégique -Acc. Raisonnable - Programmes d'Accès communautaire	-Collaboration avec organismes communautaires - P.A.E.	-Politique <i>Ensemble à Laval</i> -Centre Le Sablon	-Agent de liaison -Collaboration avec les groupes -Plan stratégique	-Politique interculturelle avec une vision stratégique -Projet PARLE -Formulaire incendie
DIFFUSER		-Déclaration pour promouvoir les relations interculturelles -Journée portes ouvertes	-Services communs dans la langue commune	-Comité des Relations interculturelles -Plan : information et activité de jumelage	-Bulletin Comité immigrant -Concours-projets liés à l'interculturel
FORMER		-Formation des policiers	-Formation indirecte à l'interculturel d ans le sens préconisé par la politique.	-Formation	-Formation
MESURER	-Indicateurs de performance -Sondages	-Analyse du taux d'application suite au P.A.E		-Évaluation des organismes aux 4 ans -Questionnaires et/ou sondages	-Bilan, évaluation -Sondage

L'objectif principal de ce mémoire était d'examiner si les municipalités avaient des pratiques gagnantes de gestion de la diversité ethnoculturelle. Afin d'évaluer les pratiques de gestion se rapportant aux populations immigrantes, nous avons procédé à l'analyse des pratiques de cinq municipalités qui semblaient être actives dans ce domaine, à l'aide d'une grille. Tout d'abord, nous pouvons affirmer que les municipalités ayant des pratiques dans chacun des niveaux : *connaître*, *agir*, *diffuser*, *former* et *mesurer* (voir tableau 3.14), sont susceptibles de se rapprocher des pratiques gagnantes. Laval est la seule municipalité qui se distingue des autres dans son approche citoyenne.

Comme nous pouvons le constater, par une simple lecture rapide du tableau 3.14, les municipalités ont des façons bien diverses d'aborder ces volets : *connaître*, *agir*, *diffuser*, *former* et *mesurer*. On ne peut pas pour autant déclarer que ces pratiques sont forcément gagnantes dans tous les contextes.

Tout d'abord, le volet *connaître*, nous a fait découvrir qu'une majorité de municipalité analyse les statistiques fournies par Statistique Canada afin de connaître le portrait de la population sur son territoire. Saint-Laurent pour sa part, semble utiliser ces données afin de sensibiliser son personnel sur différentes questions touchant la gestion de la Ville. Montréal-Nord va beaucoup plus loin et mène elle-même plusieurs recherches.

Ensuite, la lecture des points du volet *agir* montre des façons fort différentes de la part des municipalités, d'aborder la gestion de la diversité ethnoculturelle. Les politiques mises en place dans les municipalités de Laval et de Saint-Laurent illustrent bien les contrastes existants dans l'approche même de la multiethnicité.

De son côté, Montréal-Nord privilégie un contact plus direct avec ses citoyens et a visiblement conclu que la collaboration avec les groupes communautaires était essentielle dans la réussite de la gestion de la ville. De ce fait, l'emploi d'un agent de liaison auprès des communautés culturelles et des groupes communautaires semble plus important à leurs yeux qu'une politique formelle.

D'ailleurs, en parcourant le volet *diffuser*, nous remarquons que Montréal-Nord est particulièrement active. Par exemple, elle offre des activités de jumelage entre des nouveaux arrivants et des Québécois d'origine. Elle réalise de la sensibilisation

interculturelle après du personnel municipal, des intervenants du milieu et de la population.

Châteauguay, pour sa part, a adopté une déclaration pour promouvoir les relations interculturelles et organisé une journée portes ouvertes afin que les immigrants découvrent les rouages du fonctionnement municipal. Pour sa part, Saint-Laurent a lancé un concours afin de promouvoir des projets liés aux affaires interculturelles. Laval, a publié un Bottin en français avec les services offerts par la Ville, espérant ainsi éviter la multiplication des services, en favorisant une approche citoyenne.

D'ailleurs, en parcourant le volet *former*, nous avons vu que Laval, malgré son obligation légale, n'offrait pas de programme d'accès à l'égalité en emploi. L'exemple des jeunes des communautés culturelles qu'on invite à suivre la formation d'animateur, espérant ainsi l'intégration par l'embauche des minorités culturelles, semble être l'approche retenue. Quant aux municipalités de Châteauguay, de Montréal-Nord et de Saint-Laurent, elles offrent à leurs employés municipaux et/ou aux pompiers une formation interculturelle.

Le volet *mesurer* a révélé des approches peu convergentes. Par exemple, Brossard est la seule municipalité à utiliser des indicateurs de performance, un volet spécifique des pratiques gagnantes. La collaboration avec les groupes communautaires étant une pierre angulaire à Montréal-Nord, on souhaite maintenant évaluer le bien-fondé des montants attribués à ces groupes. De plus, la Ville mesure, par exemple, l'opinion des employés sur les relations interculturelles ou l'opinion des citoyennes sur la sécurité. De leur côté, les villes de Brossard et Saint-Laurent utilisent les sondages afin d'évaluer essentiellement la satisfaction des citoyens quant aux services offerts.

Maintenant que nous avons présenté l'analyse transversale, voici plusieurs réflexions issues de cette analyse. Si le fait d'occuper les cinq volets de la grille d'analyse n'est pas forcément une garantie de pratiques gagnantes, le fait de gagner un prix correspondrait peut-être mieux à la notion de pratiques gagnantes. Mais encore faut-il se mettre d'accord sur des critères. Par exemple, dans le cas de Saint-Laurent nous pourrions ne pas être d'accord avec les critères établis par l'organisme ayant attribué le prix : la Fondation canadienne des relations raciales. Nous pourrions considérer que l'application de cette

politique était trop récente pour être évaluée lors de notre entrevue. De même, nous pouvons nous inquiéter de n'avoir qu'un seul «son de cloche», celui de la municipalité et non celui des communautés concernées. De plus, le répondant a admis que la Politique interculturelle de la Ville n'était pas la priorité de l'administration municipale. Rappelons que Germain *et al.* (2002) révèle que lors d'une enquête effectuée en 1992-1993, donc dix ans auparavant, sur les quartiers multiethniques, Saint-Laurent était « peu soucieuse d'afficher sa multiethnicité¹⁴⁴ ». Il y a donc eu du changement depuis, ce prix peut être considéré comme un indicateur de pratiques gagnantes.

Nous avons tenté d'observer au chapitre trois à l'aide des enquêtes téléphoniques et des statistiques si l'importance démographique de population immigrante et des minorités visibles pouvaient avoir un impact sur les pratiques de gestion de la diversité. Malheureusement, les tests statistiques ne nous ont pas permis de l'affirmer de façon certaine. Les entrevues nous ont cependant permis de constater que plusieurs autres raisons pouvaient inciter une municipalité à adopter des pratiques afin de répondre aux besoins des populations immigrantes.

En effet, bien que Châteauguay n'ait pas une proportion importante de population immigrante, l'entrevue aura permis de constater, comme nous l'avons vu plus tôt, que des tables et colloques, organisés par le MRCI, ainsi que la pression des groupes communautaires ethnoculturelles ont eu une influence.

De plus, d'autres raisons sont ressorties comme ce problème d'émeutes dans une polyvalente qui a incité Montréal-Nord à embaucher un agent ayant des compétences spécifiques en relations interculturelles. Toutefois, la volonté exprimée par le maire de laisser une place importante au milieu semble jouer sur le sens donné aux stratégies et l'importance du partenariat. De plus, des fonds, les subventions semblent avoir permis, selon notre informateur, la formation interculturelle du personnel municipal. Les programmes développés par le Ministère peuvent avoir aussi une influence puisque notre informateur révélait avoir particulièrement apprécié ceux des rapprochements interculturels.

¹⁴⁴ Germain *et al.*, 2003, p.19.

La crise du verglas de l'hiver 1998 semble avoir été un événement à Brossard. Suite à des incidents, comme plusieurs autres, la municipalité a dû répondre aux besoins de sécurité et de logement des citoyens. Plus particulièrement, cela semble avoir été un moment de réalité sur la diversité ethnoculturelle de la société. En effet, rappelons que la municipalité devait répondre à plusieurs demandes particulières notamment en matière de religion dans ces refuges aménagés pour la cause.

De plus, le répondant à Ville Saint-Laurent faisait remarquer que la transition politique avait été un bon moment pour amorcer les changements de stratégies et pour appliquer entre autres la politique et la planification stratégique. De plus, le fait d'avoir gagné la bourse de 10 000\$ de la Fondation canadienne des relations raciales a augmenté la contribution pour les projets associés aux affaires interculturelles.

Un autre aspect important des pratiques gagnantes est la collaboration étroite avec les groupes, dont les groupes ethnoculturels. Dans ce sens, Laval ne reconnaît pas leur spécificité et de ce fait ne s'apparente pas à l'approche des pratiques gagnantes. Dans le cas de Châteauguay, il est difficile de parler de pratiques gagnantes compte tenu du manque de collaboration entre la Ville et les groupes. À Brossard, on semble avoir adopté des pratiques gagnantes, mais nos informations demeurent incomplètes. Dans le cas de Montréal-Nord et de Saint-Laurent, il y a beaucoup de pratiques et de la planification, ce qui semble tendre aussi vers des pratiques gagnantes.

Dans le cas de Laval, considère-t-on les immigrants comme un « problème »? À Saint-Laurent, la stratégie pour faire passer une politique interculturelle peut indiquer que cette approche n'était pas une priorité au début. Rappelons que Saint-Laurent est la municipalité de la RMR de Montréal qui a le plus fort pourcentage d'immigrants et de minorités visibles. Cependant, nous pouvons conclure que dans les cinq municipalités, chacune selon leur approche, ont innové par rapport à la plupart des villes québécoises.

L'examen des cinq municipalités mène aux interrogations suivantes : quels modèles les municipalités étudiées ont-elles retenu quant aux immigrants ? Est-ce le multiculturalisme ou l'universalisme ? À l'intérieur de pratiques qu'on peut qualifier de pratiques gagnantes ou non ?

CONCLUSION GÉNÉRALE

Depuis plusieurs décennies déjà, les villes canadiennes font face à l'arrivée d'immigrants aux identités et aux origines de plus en plus diversifiées. De nouveaux défis se posent alors aux municipalités, d'autant plus que les gouvernements provincial et fédéral ont délégué de nombreuses responsabilités touchant les services aux citoyens.

Au Québec, les immigrants choisissent en très grande majorité, d'habiter la région métropolitaine de Montréal. En effet, près de 90% préfèrent s'établir dans la métropole et dans ses environs. Bien sûr, plusieurs immigrants vont choisir la ville de Montréal, mais nous savons aussi que certains immigrants privilégient la banlieue, et ce, comme premier lieu d'établissement. Ainsi, nous retrouvons dans les banlieues de la région métropolitaine de Montréal des immigrants de deuxième et troisième générations, mais aussi de la première génération.

Ces immigrants arrivent avec leurs modes de sociabilité, leurs pratiques religieuses et leurs langues respectives qui amènent les gouvernements locaux à s'adapter parfois aux besoins exprimés par cette population.

Afin d'étudier les pratiques de gestion municipale en matière de services aux populations immigrantes, nous nous sommes demandé si les pratiques gagnantes de gestion, mieux connues sous l'expression *best practices*, ne pouvait pas être une nouvelle façon d'envisager les services à la population et la gestion de la diversité ethnoculturelle, pour les administrations municipales.

Cette notion de gestion, inspirée de l'entreprise privée à des fins opérationnelles et de planification a été adaptée à la sphère publique avec des objectifs variés. Aussi, les pratiques gagnantes peuvent être associées à l'élaboration de politiques ou à des pratiques dans l'optique d'offrir de meilleurs services aux citoyens. De plus, nous avons constaté la

réurrence des concepts suivant dans la littérature sur les pratiques gagnantes : présence d'un plan stratégique, innovation, partenariat, possibilité de servir de modèle, effets à long terme et durabilité.

Cette recherche avait donc pour objectif principal de faire l'inventaire des pratiques des municipalités dans la région métropolitaine de Montréal et ainsi vérifier s'il y avait des pratiques gagnantes au regard de la diversité ethnoculturelle dans les municipalités sélectionnées. Plus spécifiquement, il nous importait de savoir si les pratiques gagnantes de gestion pouvaient être adaptées aux populations immigrantes et si oui, de cerner les facteurs influençant l'adoption de ces pratiques. Le dernier objectif était de voir si le pourcentage de population immigrante ou de minorités visibles pouvait avoir un impact sur l'adoption de pratiques par les administrations municipales à l'égard des populations immigrantes.

Tout d'abord, en réalisant l'inventaire des pratiques des municipalités ayant un taux relativement élevé d'immigrants, près de 23 municipalités sur 45, ayant répondu à notre enquête téléphonique, nous avons constaté que la grande majorité n'avait pas de pratiques particulières vis-à-vis des populations immigrantes. Cependant, cette étape a révélé des particularités, car cinq municipalités se sont démarquées et nous sont apparues innovantes et dynamiques dans leur approche avec leurs populations immigrantes. Ces cinq municipalités ont donc été sélectionnées comme échantillon à l'étude pour les entrevues en profondeur. De plus, les villes de Brossard, Châteauguay, Laval, Montréal-Nord et Saint-Laurent ont offert le matériel illustrant les facteurs influençant l'adoption de pratiques.

En outre, les entrevues faites dans ces villes ont permis de répondre à notre question principale, à savoir : existe-t-il des pratiques gagnantes au regard à la gestion de la diversité ethnoculturelle dans la RMR de Montréal ?

Afin de répondre à cette question, il importait d'abord de déterminer les critères permettant de juger la présence de pratiques gagnantes afin de l'appliquer aux municipalités choisies. Les pratiques gagnantes ici devaient prendre en considération la réalité de la gestion municipale supposant que chaque ville a des contraintes et un

potentiel distinct tout en tenant compte des besoins différents des populations immigrantes.

Nous avons présenté une grille d'analyse qui est inspirée de la planification stratégique, un aspect important des pratiques gagnantes. Certains aspects des pratiques gagnantes, jugés importants, n'étaient pas présents dans la grille comme le partenariat avec les groupes communautaires et l'innovation. Cependant, nous avons tenu compte de ces éléments au cours de l'analyse.

D'abord, le partenariat avec les groupes communautaires a révélé des distinctions entre les cas étudiés. En effet, nous avons pu voir une différence considérable entre Laval, qui a une approche citoyenne, et Montréal-Nord qui avoue que l'écoute des aspirations des minorités est à la base de sa stratégie. Pour sa part, Brossard a choisi six organismes pour mettre sur pied son Programme d'accès communautaire afin d'atteindre plus de population. Il serait intéressant de savoir si la municipalité est ouverte à collaborer avec d'autres organismes et ainsi répondre à d'autres besoins. Quant à elle, la ville de Châteauguay soulève quelques questions pertinentes : est-ce la pression exercée par les groupes communautaires qui a mené la municipalité à agir ? Et pourquoi la collaboration s'est arrêté par l'accord d'un Programme d'accès à l'égalité en emploi ?

De façon générale, nous avons considéré dans cette étude que l'une des pierres angulaires de la mise en place de pratiques gagnantes dans la gestion de la diversité culturelle devait passer obligatoirement par une collaboration étroite entre la municipalité et ses groupes ethnoculturels.

À la vue de ce critère, nous pouvons considérer que la ville de Laval n'est pas un exemple de municipalité utilisant les mêmes pratiques gagnantes. En effet, elle ne reconnaît pas la spécificité des divers groupes. Pour Châteauguay, malgré de bonnes intentions, le manque de collaboration entre la Ville et les groupes ne permet pas, dans ce cas précis, de parler de pratiques gagnantes. La faible présence d'immigrants ne suscite peut-être pas d'actions ou de stratégies en ce sens. En revanche, l'administration de Brossard semble avoir adopté des pratiques gagnantes. Néanmoins, nos informations demeurent partielles ce qui nécessiterait des recherches ultérieures. Enfin, Montréal-Nord et Saint-Laurent, utilisent

dans leur gestion quotidienne de nombreuses pratiques de gestion de la diversité et de la planification stratégique. Cela semble tendre vers des exemples de pratiques gagnantes.

Évaluer l'innovation dans la gestion des populations immigrantes pour les cinq municipalités étudiées était un autre critère pour mesurer la mise en place ou non de pratiques gagnantes dans les villes. Ainsi, nous pouvons affirmer que chacune des villes étudiées a des pratiques de gestion innovante dans son approche. Par exemple, à Brossard, on utilise des indicateurs de performance pour des questions liées aux affaires interculturelles. En revanche, à Saint-Laurent, on a une Politique interculturelle assortie d'un plan stratégique, l'une des seules au Québec. Autre exemple, l'étude a fait ressortir Châteauguay comme municipalité innovatrice. En effet, elle a plusieurs mesures (formation à l'interculturel des policiers, programme d'accès à l'égalité en emploi, etc.) pour les populations immigrantes, et ce, malgré un faible pourcentage de populations allophones. Mais ces mesures sont-elles efficaces ? Pour sa part, Montréal-Nord se démarque des autres villes étudiées grâce à l'emploi d'un agent de liaison auprès des communautés culturelles et des groupes communautaires. Mais une question reste non élucidée : comment cette personne est-elle perçue par la communauté et par ses collègues ? Nous pensons qu'il serait intéressant de poursuivre cette recherche qui trouve ici ses limites. En revanche, il est clair qu'à travers la mise en place de la Politique Ensemble à Laval, cette ville «nage» à contre-courant dans sa gestion de la diversité à l'égard des immigrants. Mais l'idée d'un «creuset», d'un «melting pot» à l'américaine au Canada est-il souhaitable dans une société qui continue de se diversifier avec son lot d'inégalités socio-économiques et culturelles ?

À propos de l'utilisation de la grille pour juger de la présence de pratiques gagnantes, cela s'est avéré très complexe. En effet, bien que l'utilisation principale de la grille était l'analyse descriptive (connaître, agir, diffuser, former et mesurer), nous pensions détenir un outil de classification efficace des municipalités ayant des pratiques gagnantes. Or, nous avons vu que les cinq municipalités étudiées ont des façons bien variées de remplir les critères de la grille. Par ailleurs, il devient difficile d'affirmer que le seul fait d'avoir des pratiques dans l'un ou l'autre des volets montre que l'on utilise des pratiques gagnantes de gestion pour les populations immigrantes, parce que nous n'avons pu valider l'efficacité de ces pratiques auprès des populations ciblées. Mais, cette grille a été

un outil de travail utile qui a permis de faire ressortir l'essentiel de pratiques de gestions municipales réservées aux populations immigrantes.

En effet, les cinq municipalités étudiées tendent, chacune à leur façon, vers des pratiques gagnantes. De plus, l'utilisation de plans stratégiques, de partenariats avec les groupes communautaires, dans ces municipalités, a mis à jour des initiatives extrêmement intéressantes (indicateurs de performance, agent de liaison, politique).

Néanmoins, les effets à long terme et la durabilité de la mise en place de ces politiques, critères souvent cités dans la littérature sur les pratiques gagnantes, n'ont pu être évalués dans cette recherche. Cela mériterait que l'on prolonge cette dernière avec un suivi extrêmement rigoureux des municipalités.

Cette étude, effectuée avant les fusions de 2002, ouvre des avenues multiples de sujets de recherches. Par exemple, quel sera le rôle de Montréal-Nord et de Saint-Laurent dans la gestion des affaires interculturelles au sein de la ville de Montréal ? Vont-elles « importer » leurs méthodes de travail innovantes dans la nouvelle Ville ?

Bien que cette recherche ne se soit pas consacrée à l'opinion des citoyens, elle aura permis d'analyser la gestion de la diversité ethnoculturelle sous un regard nouveau. N'oublions pas que les pratiques gagnantes supposent une meilleure façon de faire les choses, la possibilité de servir de modèle tout en pouvant être adapté aux besoins de la population locale et dirigeante. Cette flexibilité laisse entrevoir des possibilités immenses et intéressantes, en terme de gestion des villes face à la diversité grandissante des populations.

APPENDICES

APPENDICE A

ÉTAPES DU PLAN STRATÉGIQUE SELON LE
MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES

Les étapes du plan stratégique

<ul style="list-style-type: none"> - Analyser les grandes tendances du développement de la collectivité - Élaborer une vision, fixer des buts devant guider les actions des prochaines années - Établir un diagnostic des conditions internes et externes pouvant influencer la poursuite de ces buts - Préciser les cibles visées et la stratégie que l'on privilégie pour les atteindre - Préparer un plan d'action préliminaire et prévoir l'établissement d'un réseau de partenaires - Concevoir un tableau de suivi d'indicateurs pour suivre le développement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Où sommes-nous ? - Et les autres ? - Quelle est notre mission, notre raison d'être ? - Qu'attend-on de nous ? - Que devons-nous faire ? - Où voulons-nous aller ? - De quoi sommes-nous capables ? - Quels sont nos ressources et pouvoirs, nos forces et faiblesses ? - Qu'avons-nous la possibilité de faire ? - Quels sont les occasions et les contraintes de l'environnement de notre organisation ? - Quels résultats voulons-nous améliorer ? - Quels niveaux voulons-nous atteindre ? - Comment agirons-nous : qui ? quoi ? quand ? combien ? où ? - Progressons-nous bien ?
--	---

Source : Ministère des Affaires municipales, Direction générale de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire. (1993), p.11.

APPENDICE B

QUESTIONNAIRE : PRÉ-ENQUÊTE TÉLÉPHONIQUE

Démocratie locale et gestion des services municipaux :
des meilleures pratiques pour les populations minorisées
Janvier 2001



Groupe de recherche en affaires municipales

Nom : _____

Téléphone : _____

Bonjour,

Je m'appelle _____

Je travaille pour le Groupe de recherche universitaire en affaires municipales. Nous effectuons actuellement une enquête préliminaire auprès des municipalités sur les programmes et politiques actuellement en vigueur. On s'intéresse plus particulièrement à la gestion des services municipaux dans le but de développer des meilleures pratiques pour les populations minorisées.

L'administration du questionnaire ne prendra que quelques minutes, auriez-vous le temps de le compléter maintenant? Oui __

Non__

Si non, à quel moment pourrions-nous vous rappeler ?

Pour votre information, vous pouvez rejoindre les responsables du projet, professeurs et chercheurs à l'UQAM : Sylvie Paré, 514- 987-3000, poste 4535

Winnie Frohn 514- 987-3000, poste 4708

Date : _____

Heure : _____

Nom : _____

Nom de la municipalité : _____

Personne-ressource-titre : _____

Téléphone : _____

1. APPROCHE CLIENT- POPULATIONS À BESOINS PARTICULIERS

- 1.1 Depuis les quelques dernières années, avez-vous entrepris des actions particulières concernant notamment les **personnes âgées** ? (*exemples : tarifs spéciaux, programme de surveillance, visites à domicile, etc.*)

Oui ☐ Si oui, **pouvez-vous indiquer quelle était la nature de ces actions (cochez**

les cases appropriées ✓)

Politique ☐

Service ciblé ☐

Loisir ☐

Équipement ☐

Tarif ☐

Autre (spécifiez) : _____ ☐

Non ☐ (passez à la question suivante)

1.2 Depuis les quelques dernières années, avez-vous entrepris des actions particulières quant aux **familles monoparentales** ? (*exemples : comité, tarifs spéciaux, etc.*)

Oui ☐ Si oui, **pouvez-vous indiquer quelle était la nature de ces actions (cochez**

les cases appropriées ✓)

Politique

☐

Service ciblé

☐

Loisir

☐

Équipement

☐

Tarif

☐

Autre (spécifiez) : _____

☐

Non ☐ (passez à la question suivante)

1.3 Depuis les quelques dernières années, avez-vous entrepris des actions particulières pour favoriser les **familles et/ou les personnes à faible revenu**? (*exemples comité, table de concertation, HLM, etc.*)

Oui ☐ Si oui, **pouvez-vous indiquer quelle était la nature de ces actions (cochez**

les cases appropriées ✓)

Familles

Personnes

Politique

☐
☐

Service ciblé

☐
☐

Loisir

☐
☐

Équipement

☐
☐

Tarif

☐
☐

Autre (spécifiez) : _____

☐
☐

Non ☐

(passez à la question suivante)

1.4 Depuis les quelques dernières années, avez-vous adopté des politiques ou mis de l'avant des services ciblés concernant les besoins particuliers des **familles** (exemples : *programme de conciliation famille-travail, tarifs spéciaux par nombre d'enfants, service de garderie, activités prévus pour la relâche scolaire etc.*)

Oui ☐

Si oui, pouvez-vous spécifier ?

Non ☐

1.5 Depuis les quelques dernières années, avez-vous entrepris des actions particulières en regard des groupes **ethno-culturels ou ethno-linguistiques** ? (exemples : *service dans une autre langue que le français ou l'anglais, service à la citoyenneté, etc.*)

Oui ☐ Si oui, **pouvez-vous indiquer quelle était la nature de ces actions (cochez**

les cases appropriées ✓)

Politique

☐

Politique linguistique

☐

Service ciblé

☐

Loisir

☐

Équipement

☐

Table de concertation

☐

Événements spéciaux

☐

Autre (spécifiez) : _____

☐

Non ☐ (passez à la question suivante)

2. LIENS AVEC LES RÉSEAUX DE LA COLLECTIVITÉ

2.1 Avez-vous des relations privilégiées avec les CLSC ?

Oui ☐ Si oui, pouvez-vous spécifier ?

Non ☐

2.2 Avez-vous des relations privilégiées avec des **groupes bénévoles ou communautaires** ?

Oui ☐ Si oui, pouvez-vous spécifier **quels sont ces groupes** et la nature de ces relations?

Non ☐

3. DOCUMENTATION COMPLÉMENTAIRE

3.1 Auriez-vous des documents concernant les politiques ou les services discutés et vous serait-il possible de nous les envoyer ?

Oui ☐

Non ☐

3.2 Quelle(s) serai(en)t la (les) personne (s) ressource(s) (fonctionnaire ou élu) que nous pourrions contacter afin de faire une entrevue plus en profondeur ?

Nom : _____

Fonction : _____

Téléphone : _____

Courriel : _____

Adresse : _____

Nom : _____

Fonction : _____

Téléphone : _____

Courriel : _____

Adresse : _____

Nous vous remercions d'avoir participé à cette étape de la recherche.

COMMENTAIRES :

APPENDICE C

GUIDE D'ENTRETIEN :
ENTREVUE SEMIE-DIRIGÉE

Groupe de recherche en affaires-municipales

DEUT-UQAM



GUIDE D'ENTRETIEN

Ce guide d'entretien est l'outil de cueillette de données de l'interviewer. L'interviewer (ou l'équipe d'interviewers) se présente personnellement et annonce ensuite la recherche. *Nous nous intéressons particulièrement à votre gestion des besoins particuliers de certains segments de votre population. C'est-à-dire les personnes âgées, les familles monoparentales les familles et/ou les personnes à faible revenu, les familles et les groupes ethno-culturels ou ethno-linguistiques. La recherche s'intitule Diversification des populations dans la région de Montréal : de nouveaux défis de la gestion urbaine.* L'interviewer demande s'il peut utiliser une enregistreuse. Il faut rappeler que sa collaboration est précieuse et permettra de nous éclairer sur le phénomène qui nous intéresse dans cette recherche.

Numéro de l'entretien : _____

Date : _____ 2001

Durée : _____

Sylvie Paré, professeure associée

Winnie Frohn, professeure

Marie-Ève Laurin, étudiante à la Maîtrise en Études urbaines

C.P. 8888, succ. Centre-ville

Montréal (Québec)

H3C 3P8

Téléphone: 514- 987-3000

Télécopie: 514- 987-7827

www.uqam.ca/affaires-municipales

SECTION A DU GUIDE D'ENTRETIEN

L'interviewer rapporte ici l'ensemble des informations pertinentes recueillies dans l'étape précédente (fiche brochée ou information retranscrite), lors de la pré-enquête téléphonique. Il s'assure d'avoir fait un relevé systématique des informations transmises sous forme de ressources documentaires.

A. DONNÉES FACTUELLES SUR L'ADMINISTRATION MUNICIPALE

B. SA POPULATION (PORTRAIT SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE SOMMAIRE)

C. CONSTATS DÉRIVÉS DES RÉSULTATS DE LA PRÉ-ENQUÊTE

SECTION B DU GUIDE D'ENTRETIEN

1. Sur les personnes âgées

L'interviewer complète les cases ci-dessous comme aide-mémoire et commence l'entrevue en disant : **Nous avons noté que vous aviez des politiques, programmes ou pratiques (mentionner l'information appropriée) en regard des personnes âgées, lors de notre pré-enquête téléphonique, pourriez vous nous dire : lire la question 1.1.**

- ☐ Présence d'une politique spécifique
- ☐ Présence d'une politique non-spécifique
- ☐ Présence d'un programme spécifique
- ☐ Présence d'un programme non-spécifique
- ☐ Présence de pratiques (partenariats, protocoles d'entente, etc.)

1.1 Comment l'administration municipale est-elle parvenue à une telle politique, programme ou pratique (faire parler le répondant de l'historique de la mise en place de la politique, du programme dont les objectifs, le succès et l'avenir de ces choix de gestion) ?

1.2 Est-ce que les politiques ou programmes de la municipalité découlent d'une planification stratégique (faire parler le répondant du plan stratégique, s'il y a lien) ?

1.3 Comment assurez-vous le suivi, l'évaluation et la révision de vos choix en termes de politiques, programmes et pratiques (indicateurs de performance, tableau de bord, gestion par objectif)?

2. Sur les familles à faible revenu

L'interviewer complète les cases ci-dessous comme aide-mémoire et commence l'entrevue en disant : Nous avons noté que vous aviez des politiques, programmes ou pratiques (mentionner l'information appropriée) en regard des familles à faible revenu, lors de notre pré-enquête téléphonique, pourriez vous nous dire : lire la question 1.1.

- ☐ Présence d'une politique spécifique
- ☐ Présence d'une politique non-spécifique
- ☐ Présence d'un programme spécifique
- ☐ Présence d'un programme non-spécifique
- ☐ Présence de pratiques (partenariats, protocoles d'entente, etc.)

2.1 Comment l'administration municipale est-elle parvenue à une telle politique, programme ou pratique (faire parler le répondant de l'historique de la mise en place de la politique, du programme dont les objectifs, le succès et l'avenir de ces choix de gestion) ?

2.2 Est-ce que les politiques ou programmes de la municipalité découlent d'une planification stratégique (faire parler le répondant du plan stratégique, s'il y a lieu) ?

2.3 Comment assurez-vous le suivi, l'évaluation et la révision de vos choix en termes de politiques, programmes et pratiques (indicateurs de performance, tableau de bord, gestion par objectif)?

3. Sur les familles monoparentales

L'interviewer complète les cases ci-dessous comme aide-mémoire et commence l'entrevue en disant : Nous avons noté que vous aviez des politiques, programmes ou pratiques (mentionner l'information appropriée) en regard des familles monoparentales, lors de notre pré-enquête téléphonique, pourriez vous nous dire : lire la question 3.1.

- ☐ Présence d'une politique spécifique
- ☐ Présence d'une politique non-spécifique
- ☐ Présence d'un programme spécifique
- ☐ Présence d'un programme non-spécifique
- ☐ Présence de pratiques (partenariats, protocoles d'entente, etc.)

3.1 Comment l'administration municipale est-elle parvenue à une telle politique, programme ou pratique (faire parler le répondant de l'historique de la mise en place de la politique, du programme dont les objectifs, le succès et l'avenir de ces choix de gestion) ?

3.2 Est-ce que les politiques ou programmes de la municipalité découlent d'une planification stratégique (faire parler le répondant du plan stratégique, s'il y a lieu) ?

3.3 Comment assurez-vous le suivi, l'évaluation et la révision de vos choix en termes de politiques, programmes et pratiques

(indicateurs de performance, tableau de bord, gestion par objectif)?

4. Sur les immigrants

L'interviewer complète les cases ci-dessous comme aide-mémoire et commence l'entrevue en disant : Nous avons noté que vous aviez des politiques, programmes ou pratiques (mentionner l'information appropriée) en regard des immigrants, lors de notre pré-enquête téléphonique, pourriez vous nous dire : lire la question 4.1.

- ☐ Présence d'une politique spécifique
- ☐ Présence d'une politique non-spécifique
- ☐ Présence d'un programme spécifique
- ☐ Présence d'un programme non-spécifique
- ☐ Présence de pratiques (partenariats, protocoles d'entente, etc.)

4.1 Comment l'administration municipale est-elle parvenue à une telle politique, programme ou pratique (faire parler le répondant de l'historique de la mise en place de la politique, du programme dont les objectifs, le succès et l'avenir de ces choix de gestion) ?

4.2 Est-ce que les politiques ou programmes de la municipalité découlent d'une planification stratégique (faire parler le répondant du plan stratégique, s'il y a lieu) ?

4.3 Comment assurez-vous le suivi, l'évaluation et la révision de vos choix en termes de politiques, programmes et pratiques (indicateurs de performance, tableau de bord, gestion par objectif)?

4.4 Parmi vos stratégies de gestion de la diversité, utilisez-vous de la traduction en langues multiples (les nommer) pour servir la population ayant une connaissance limitée du français et de l'anglais ?

5. Sur les minorités visibles

L'interviewer complète les cases ci-dessous comme aide-mémoire et commence l'entrevue en disant : Nous avons noté que vous aviez des politiques, programmes ou pratiques (mentionner l'information appropriée) en regard des personnes âgées, lors de notre pré-enquête téléphonique, pourriez vous nous dire : lire la question 5.1.

- ☐ Présence d'une politique spécifique
- ☐ Présence d'une politique non-spécifique
- ☐ Présence d'un programme spécifique
- ☐ Présence d'un programme non-spécifique
- ☐ Présence de pratiques (partenariats, protocoles d'entente, etc.)

5.1 Comment l'administration municipale est-elle parvenue à une telle politique, programme ou pratique (faire parler le répondant de l'historique de la mise en place de la politique, du programme dont les objectifs, le succès et l'avenir de ces choix de gestion) ?

5.2 Est-ce que les politiques ou programmes de la municipalité découlent d'une planification stratégique (faire parler le répondant du plan stratégique, s'il y a lieu) ?

5.3 Comment assurez-vous le suivi, l'évaluation et la révision de vos choix en termes de politiques, programmes et pratiques

(indicateurs de performance, tableau de bord, gestion par objectif)?

5.4 Avez-vous adopté un programme d'accès à l'égalité dans votre administration publique (faire spécifier pour quelles catégories sociales (femmes, minorités visibles et personnes handicapées) le programme d'accès à l'égalité a été adopté) ?

SECTION C, DU GUIDE D'ENTRETIEN : QUESTIONS D'ORDRE GÉNÉRAL

6. À quand remonte votre dernier exercice important de planification ? Comment l'avez-vous préparé ? (consultation auprès des groupes, comité conjoint)

7. Faites-vous des sondages sur la satisfaction de la clientèle (votre population) de la municipalité ? Auprès des groupes spécifiques que nous étudions ici ? (sondages téléphoniques et leur fréquence, consultations publiques, boîte à suggestions, cueillette de données particulières, questionnaire à la fin de certaines activités, suite à des événements, etc.)

8. Comment gérez-vous les demandes particulières pour des activités, équipements ou programmes non-inscrits à votre planification régulière ? Quelles sont les procédures pour le requérant ? (demandes écrites, tables de concertation, comités conjoints, etc.)

9. Pouvez-vous nous donner une liste des organismes qui reçoivent des appuis financiers ou logistiques de la part de votre municipalité? Avez-vous une politique de reconnaissance? Quelle place faites-vous au partenariat ?

Avez-vous une politique de tarification visant certains groupes en particulier (certaines catégorie de personnes ou d'usagers)? (pour les familles, groupes communautaires, personnes âgées, etc.)

Autres commentaires ou informations pertinentes :

Nous vous remercions encore une fois d'avoir participé à cette importante étude.

APPENDICE D

STATISTIQUES

D.1 Les 25 municipalités de la RMR de Montréal ayant le plus haut pourcentage de population née à l'étranger

D.2 Les 25 municipalités du Canada ayant le plus haut pourcentage d'immigrants récents

D.3 Les 25 municipalités de la RMR de Montréal ayant le plus fort pourcentage de minorités visibles en 2001 Appartenir à une minorité visible dans le Canada

D.4 Les 25 municipalités du Canada ayant le plus fort pourcentage de minorités visibles en 2001

D.5 Connaissance des langues officielles en 2001, chiffres de 2001 pour les deux sexes pour la RMR de Montréal régions : Ordre décroissant ni l'anglais, ni le français

Tableau D.1

Continent et région de naissance des immigrants au Québec en 1986 et 1991

<i>Continent et région de naissance</i>	1986 (%)	1991 (%)
Total Amérique	17,8	20,9
Total Europe	56,5	48,6
Total Afrique	6,6	7,8
Total Asie	15,9	22,3
Océanie	0,2	0,2
Autres lieux de naissance	0,1	0
Total	100	100

Source : Statistique Canada

Tableau D.2

Les 25 municipalités¹⁴⁵ de la RMR de Montréal ayant le plus haut pourcentage de population née à l'étranger

▼Nom ▲	Popula- tion née au Canada ¹⁴⁶ ▼▲	Popula- tion née à l'étranger ¹⁴⁷ ▼▲	Ayant immigré avant 1991 ▼▲	Ayant immigré entre 1991 et 2001 ¹⁴⁸ ▼▲
Canada !	80,9%	18,4%	12,2%	6,2%
Montréal-RMR !	80,6%	18,4%	12,0%	6,4%
Saint-Laurent	50,0%	48,5%	29,0%	19,5%
Côte-Saint-Luc !	56,5%	42,7%	32,2%	10,5%
Saint-Léonard	60,3%	38,5%	27,5%	11,0%
Dollard-des-Ormeaux	64,7%	34,6%	26,6%	8,0%
Mont-Royal !	68,2%	30,2%	22,5%	7,7%
Pierrefonds !	71,0%	28,2%	19,7%	8,5%
L'Île-Cadieux	72,0%	28,0%	28,0%	0,0%
Brossard	71,4%	27,9%	18,0%	9,9%
Hampstead !	71,0%	27,9%	21,9%	5,9%
Montréal !	70,1%	27,6%	16,0%	11,6%
Westmount	70,6%	27,1%	19,4%	7,7%
Montréal-Nord !	72,7%	26,5%	17,3%	9,2%
Montréal-Ouest	72,6%	26,5%	20,6%	5,8%
Kirkland	73,7%	25,6%	20,9%	4,7%
LaSalle !	73,9%	24,8%	17,6%	7,3%
Roxboro !	75,7%	23,5%	19,5%	4,0%
Baie-d'Urfé	74,8%	22,5%	18,9%	3,5%
Outremont !	76,4%	22,1%	15,5%	6,6%
Dorval	78,9%	20,2%	14,7%	5,5%
Beaconsfield	78,5%	19,7%	16,2%	3,5%
Pointe-Claire	79,5%	19,7%	15,2%	4,5%
Hudson	81,1%	18,2%	16,7%	1,6%
Anjou	81,5%	18,1%	11,7%	6,3%
Sainte-Geneviève	83,7%	16,2%	10,5%	5,7%
Greenfield Park	83,6%	16,2%	12,3%	3,9%

Source : Statistique Canada

¹⁴⁵ Inclus *Statut d'immigrant selon la période d'immigration, répartition en pourcentage, pour le Canada, les régions métropolitaines de recensement, les agglomérations de recensement et les subdivisions de recensement (municipalités) - Données-échantillon (20 %)*.

¹⁴⁶ Comprend les personnes nées au Canada ainsi qu'un petit nombre de personnes nées à l'extérieur du Canada, qui sont citoyennes canadiennes de naissance.

¹⁴⁷ Cette population se nomme aussi « population des immigrants »: elle comprend les personnes ayant le statut d'immigrant reçu au Canada, ou l'ayant déjà eu.

¹⁴⁸ Comprend les données jusqu'au 15 mai 2001, jour du recensement.

Municipalités ayant participé à l'entrevue semi-dirigée.

Tableau D.3
 Les 25 municipalités¹⁴⁹ du Canada ayant le plus haut pourcentage d'immigrants récents¹⁵⁰

Municipalité	Population totale	Immigré entre 1991 et 2001 ¹⁵¹	
	Nombre	Nombre	%
Richmond (C.-B.)	163 395	48 705	29,8
Greater Vancouver A (C.-B.)	7 810	2 210	28,3
Burnaby (C.-B.)	191 380	46 415	24,3
Markham (Ont.)	207 940	46 075	22,2
Toronto (Ont.)	2 456 805	516 635	21,0
Richmond Hill (Ont.)	131 595	26 325	20,0
Coquitlam (C.-B.)	111 425	21 940	19,7
Vancouver (C.-B.)	539 630	106 245	19,7
Saint-Laurent (Qc)	76 605	14 950	19,5
Mississauga (Ont.)	610 815	114 150	18,7
North Vancouver (ville) (C.-B.)	43 930	6 675	15,2
Surrey (C.-B.)	345 780	47 035	13,6
Brampton (Ont.)	324 390	43 880	13,5
Port Moody (C.-B.)	23 735	2 890	12,2
West Vancouver (C.-B.)	40 860	4 850	11,9
Montréal (Qc)	1 019 735	118 275	11,6
New Westminster (C.-B.)	53 805	6 135	11,4
North Vancouver (municipalité de district) (C.-B.)	81 675	9 175	11,2
Saint-Léonard (Qc)	69 510	7 670	11,0
Port Coquitlam (C.-B.)	50 805	5 485	10,8
Windsor (Ont.)	205 865	22 185	10,8
Côte-Saint-Luc (Qc)	29 155	3 065	10,5
Ascot (Qc)	6 905	690	10,0
Brossard (Qc)	64 655	6 385	9,9
Bayham (Ont.)	6 375	610	9,6

Source Statistique Canada :

http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/analytic/companion/etoimm/subprovs_f.cfm

Municipalités ayant participé à l'entrevue semi-dirigée.

Municipalités de la RMR de Montréal.

Municipalité de la province du Québec.

¹⁴⁹ Inclus les municipalités de 5000 habitants et plus.

¹⁵⁰ Immigrants ayant immigré entre 1990 et 2001.

¹⁵¹ Comprends les données jusqu'au 15 mai, 2001.

Tableau D.4

Les 25 municipalités¹⁵² de le RMR de Montréal ayant le plus fort pourcentage de minorités visibles en 2001.

▼ Nom ▲	Total des minorités visibles ²
	▼▲
Canada !	13,4%
Montréal RMR !	13,6%
Saint-Laurent	38,2%
Brossard	27,7%
Dollard-des-Ormeaux	26,0%
Pierrefonds !	25,8%
Montréal-Nord !	23,5%
Montréal !	22,7%
Saint-Léonard	20,8%
LaSalle !	20,6%
Kirkland	17,2%
Roxboro !	16,6%
Mont-Royal !	15,4%
Anjou	15,1%
Dorval	13,0%
Greenfield Park	12,4%
Sainte-Geneviève	11,9%
Côte-Saint-Luc !	11,9%
Pointe-Claire	11,7%
Verdun	11,5%
Westmount	11,2%
Sainte-Anne-de-Bellevue	10,2%
Montréal-Ouest	8,8%
Laval	8,7%
Lachine	8,7%
Beaconsfield	8,1%
L'Île-Cadieux	8,0%

Source Statistique Canada

Municipalités ayant participé à l'entrevue semi-dirigée.

¹⁵² Inclus les municipalités de 5000 habitants et plus.

Tableau D.5

Les 25 municipalités¹⁵³ du Canada ayant le plus fort pourcentage de minorités visibles en 2001.

Municipalité	Population totale	Minorités visibles	
	Nombre	Nombre	%
Richmond (C.-B.)	163 395	96 385	59,0
Markham (Ont.)	207 940	115 480	55,5
Vancouver (C.-B.)	539 630	264 495	49,0
Burnaby (C.-B.)	191 385	93 065	48,6
Greater Vancouver A (C.-B.)	7 810	3 400	43,5
Toronto (Ont.)	2 456 800	1 051 125	42,8
Richmond Hill (Ont.)	131 600	53 185	40,4
Mississauga (Ont.)	610 815	246 325	40,3
Brampton (Ont.)	324 390	130 275	40,2
Saint-Laurent (Qc)	76 605	29 225	38,2
Surrey (C.-B.)	345 780	127 015	36,7
Coquitlam (C.-B.)	111 425	38 190	34,3
Brossard (Qc)	64 655	17 880	27,7
Pickering (Ont.)	86 685	22 910	26,4
Dollard-des-Ormeaux (Qc)	47 850	12 430	26,0
Pierrefonds (Qc)	54 310	13 995	25,8
New Westminster (C.-B.)	53 805	13 415	24,9
Ajax (Ont.)	73 520	17 875	24,3
Montréal-Nord (Qc)	82 260	19 325	23,5
Delta (C.-B.)	96 365	22 505	23,4
Montréal (Qc)	1 019 735	231 760	22,7
North Vancouver (City) (C.-B.)	43 930	9 950	22,6
Port Coquitlam (C.-B.)	50 800	11 335	22,3
Saint-Léonard (Qc)	69 510	14 450	20,8
Port Moody (C.-B.)	23 735	4 905	20,7

Source Statistique Canada

Municipalités ayant participé à l'entrevue semi-dirigée.

Municipalités de la RMR de Montréal.

Municipalité de la province du Québec.

¹⁵³ Inclus les municipalités de 5000 habitants et plus.

Tableau D.6

Connaissance des langues officielles en 2001, chiffres de 2001 pour les deux sexes pour la RMR
de Montréal régions : Ordre décroissant ni l'anglais, ni le français

NOM	Connaissance des langues officielles				
	Anglais seule- ment ▼▲	Français seule- ment ▼▲	Anglais et français ▼▲	Ni l'anglais ni le français ▼▲	Total ▼▲
Canada !	67,5%	13,3%	17,7%	1,5%	100,0%
Montréal RMR !	7,5%	38,0%	53,0%	1,5%	100,0%
Saint-Léonard	4,6%	35,0%	56,2%	4,2%	100,0%
Saint-Laurent	17,3%	17,3%	61,3%	4,1%	100,0%
Outremont !	9,5%	17,9%	69,8%	2,9%	100,0%
Montréal !	9,5%	34,2%	53,5%	2,7%	100,0%
Brossard	10,5%	23,7%	63,1%	2,7%	100,0%
Montréal-Nord !	2,3%	52,4%	43,1%	2,2%	100,0%
LaSalle !	17,6%	19,4%	60,9%	2,1%	100,0%
Côte-Saint-Luc !	30,7%	4,2%	63,6%	1,5%	100,0%
Dorval	22,4%	6,5%	69,6%	1,5%	100,0%
Dollard-des-Ormeaux	24,7%	4,2%	69,6%	1,5%	100,0%
Sainte-Genève	10,1%	23,3%	65,1%	1,4%	100,0%
Mont-Royal !	11,6%	10,1%	76,9%	1,4%	100,0%
Boisbriand	4,6%	50,1%	44,0%	1,3%	100,0%
Pierrefonds !	19,1%	11,9%	67,7%	1,3%	100,0%
Kirkland	20,3%	4,1%	74,4%	1,2%	100,0%
Laval	4,0%	40,5%	54,3%	1,2%	100,0%
Anjou	1,6%	45,4%	51,9%	1,2%	100,0%
Verdun	12,2%	27,9%	58,9%	1,1%	100,0%
Greenfield Park	14,8%	21,0%	63,5%	0,8%	100,0%
Lachine !	11,2%	29,2%	58,9%	0,7%	100,0%
Pointe-Claire	26,4%	4,0%	69,0%	0,6%	100,0%
Roxboro !	13,2%	15,1%	71,4%	0,5%	100,2%
L'Île-Bizard	5,1%	27,2%	67,3%	0,5%	100,0%
Longueuil !	1,3%	52,4%	45,9%	0,4%	100,0%
LeMoyne	1,8%	52,4%	45,3%	0,4%	99,9%

Source Statistique Canada

Municipalités ayant participé à l'entrevue semi-dirigée.

APPENDICE E

Dépliant d'information
Le Service de prévention de l'incendie
Ville Saint-Laurent



Le Service de prévention de l'incendie

La mission des pompiers de Saint-Laurent consiste à prévenir les incendies, à protéger la vie et les biens des citoyens. Le Service de prévention de l'incendie est un service public sans frais.

Fire Prevention Department

The mission of Saint-Laurent's firefighters is to prevent fires as well as to protect residents' lives and property. The City's Fire Prevention Department is a free public service.



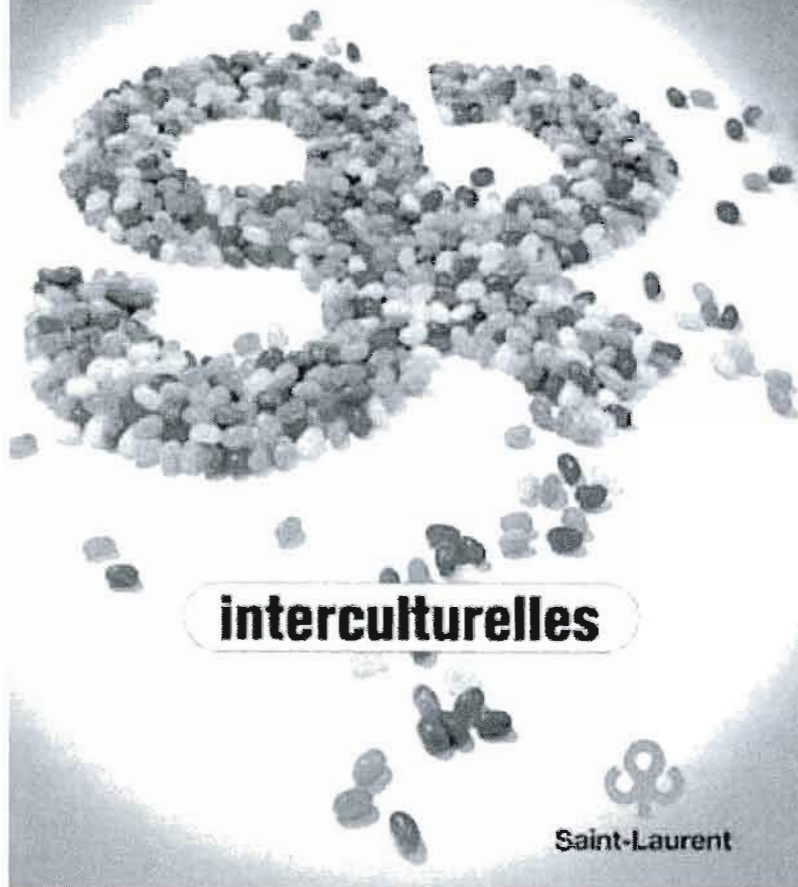
Saint-Laurent

APPENDICE F

Politique Interculturelle

Ville Saint-Laurent

**À Saint-Laurent
nous affichons nos couleurs...**



interculturelles


Saint-Laurent

Bibliographie

ABU-LABAN BAHA (1997). « *Gestion de la diversité: questions d'accès et d'équité. Rapport* ». *Metropolis, première conférence, Milan, 13-15 novembre 1996*. http://international.metropolis.net/events/milan/wg4a_f.html

AMMONS, David N. (2001). *Municipal Benchmarks : Assessing Local Performance and Establishing Community Standards*. Second edition, Thousand Oaks : Sage Publications.

AMMONS, David. (1997). « Raising the Performance Bar... Locally ». *Public Management*, vol.79, no 9, (septembre), p.10-16.

ARCHAMBAULT, Jacques. (2000). « Les défis et les enjeux du loisir municipal : Le cas de Saint-Lambert ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal.

AU, Wendy. (2000). « Planning Amidst Diversity : Multicultural Challenges and Strategies in Vancouver », *Plan Canada*, vol.40, no 4, (juillet, août, septembre), p. 21-22.

AUGER, Jacques, LAFORTE, Denis et RONDEAU, Jean-Claude. (1997). « La mesure de la performance dans le secteur public ». *Coup d'œil*, vol. 3, no 1, (mai), p. 1-7.

BERGER, Anna. (2002). « The South Carolina Municipal Benchmarking Project ». *Public Policy and Practice, An electronic journal devoted to governance and public policy in South Carolina*, vol.1, no 3, (juin), <http://ipspr.sc.edu/ejournal/Archives.asp>

BERTHET, Thierry et POIRIER, Christian (2000). « Politiques locales d'intégration et immigrants aisés : une comparaison France-Québec ». *Politiques et Sociétés*, vol.19, no 2-3.

BOGDAN, Robert. et BILKEN, S.K. (1982). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, Boston: Allyn and Bacon.

BOUTHAT, Chantal. (1993). *Guide de présentation des mémoires et des thèses*, Université du Québec à Montréal, Québec, 110p.

CANADA. CONDITION FEMININE. (2000). *Politique d'équité en matière d'emploi au Canada :une comparaison interprovinciale*, Bakan. Abigail B. et Kobayashi Audrey, mars 2000. Queen's University.

CANADA. MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN. Direction générale du multiculturalisme et des droits de la personne. *Qu'est-ce que le multiculturalisme ?* http://www.pch.gc.ca/progs/multi/what-multi_f.cfm

CHARBONNEAU, Johanne et GERMAIN, Annick. (2001). « Les banlieues de l'immigration ». In *Les banlieues : Actes du colloque de l'ACFAS* (Sherbrooke, 14-15 mai 2001). Montréal : INRS Urbanisation, Culture et Société, 10p.

CHARBONNEAU, Johanne et GERMAIN, Annick. (2002). « Les banlieues de l'immigration ». *Recherches sociographiques*, vol. XLIII, no 2, p.311-328.

CHARBONNEAU, Johanne, MARCHAND, Jean-François et TREMBLAY, Sylvie (1995). « Le quartier 'S' à Brossard : vers un 'ethnoburd' ». In *Cohabitation interethnique et vie de quartier*, Annick Germain, Julie Archambault, Bernadette Blanc, Johanne Charbonneau, Francine Dansereau et Damaris Rose, Gouvernement du Québec, Ministère des Affaires internationales de l'immigration et des communautés culturelles, Études de recherches, no 12, p.241-261.

CHÂTEAUGUAY (2002). *Mes emplois. Politique et programme d'accès à l'égalité en matière d'emploi*.

<http://www.ville.chateauguay.qc.ca/public/travail/poli.asp?lang=fr&ssMenu=1>

CONNECTICUT'S STATE, (2000). « Staff Briefing, Performance Measurement », 20 octobre 1999.

http://www.cga.state.ct.us/pri/priweb/PRJ_Reports/Performance_Measurement/

DESLAURIERS, Jean-Pierre et KÉRÉSIT, Michèle. (1997). « Les devis de recherche qualitative ». In *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de Jean Poupart, p. 86-112 Québec : Gaëtan Morin éditeur

DESLAURIERS, Jean-Pierre. (1991). *Recherche qualitative : Guide pratique*. Coll. « Théma », Montréal (Que.) : McGraw-Hill, 142p.

DENZIN, Norman K. (1978). *The Research Act : A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York : McGraw-Hill.

DENZIN, Norman K. et LINCOLN, Y.S. (1994). « Introduction : Entering the field of qualitative research » In *Handbook of qualitative research*. Sous la dir. de Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. Thousand Hope: Sage.

EDGINGTON, David.W., HANNA, Bronwyn, HUTTON, Thomas and THOMPSON, Susan. (2001). « Urban Governance, Multiculturalism and Citizenship in Sydney and Vancouver ». Metropolis. Vancouver Centre of Excellence, *Research on Immigration and Integration in the Metropolis*, Working Paper Series, 22p.

FECTION, Daniel. (1998). « Un indicateur de gestion par résultats dans le réseau de la santé : le délai d'accès aux services ». *Gestion*, vol. 23, no 21, (juin), 10p.

FEDERATION CANADIENNE DES MUNICIPALITES, (1986). *Un point de départ : L'administration municipale et les relations communautaires interraciales*. no 1, p. 1-19.

FRANKS, Ed (1998). « Best practices ». *UNCHS (Habitat)*. (Septembre), <http://www.bestpractices.org>.

GAUTHIER, Benoît. (dir. publ.) (2000). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

GERMAIN Annick et GAGNON Julie E. (2000). « La construction des cultures de l'hospitalité : La gestion municipale de la diversité ». In *Partnerships in immigration research and policy : Fourth National Metropolis Conference Working Together for the Future* (mars.2000), Montréal : INRS Urbanisation, Culture et Société, 16p.

GERMAIN, Annick, DANSEREAU, Francine, BERNÈCHE, Francine, POIRIER, Cécile, ALAIN, Martin, GAGNON, Julie-Elizabeth et coll. (2003). *Les pratiques municipales de gestion de la diversité à Montréal*, INRS-UCS, mars 2003, Bibliothèque nationale du Québec, 174 pages.

GERMAIN, Annick. (1997). *Montréal : Laboratoire de cosmopolitisme entre deux mondes : Actes de la 2^e conférence internationale Metropolis, Un projet international de recherche et de développement de politiques sur les migrations en milieu urbain* (Copenhague, 25-27mars 1997). Montréal : INRS-Urbanisation, 41p.

GERMAIN, Annick. (2000). « Multiethnisation des villes et gestion municipale de la diversité : Enjeux et défis ». In *Aménagement et mondialisation : quelques lieux d'exploration : Actes du colloque de l'ACFAS* (17 mai 2000). Montréal, INRS-Urbanisation.

GERMAIN, Annick et POIRIER, Cécile. (2001). *La gestion de la diversité ethnoculturelle dans les sports et loisirs : Actes du colloques du Congrès national de l'Association canadienne des parcs et loisirs* (Mississauga, Ontario. 19-22 août 2001). Montréal : INRS-Urbanisation, Culture et Société. 7p.

GIROUX, Sylvain et TREMBLAY, Ginette. (2002). *Méthodologie des sciences humaines : La recherche en action*. 2^e éd. Coll. « ERPI sciences humaines ». Saint-Laurent (Qué.) : Éditions du Renouveau pédagogique, 262p.

GRAFMEYER, Yves. (1999). « La coexistence en milieu urbain : Échanges, conflits, transaction ». *Recherches sociologiques*, vol. 1, p. 157-176.

GRAVEL, Robert J. (1999). *Les institutions administratives locales et régionales au Québec : Structures et fonctions*. Deuxième édition, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

GRENIER, Sylvie. (2001). *Urban Planning in a Multicultural Society, Le Multiculturalisme : Actes du colloque de la conférence de l'ICU*, p. 152

GROULX, Lionel-Henri. (1997). « Contribution de la recherche qualitative en sciences sociales ». In *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de Jean Poupart, p. 1- ???, Québec : Gaëtan Morin éditeur

GROULX, Lionel-Henri. (1998). « Sens et usage de la recherche qualitative en travail social ». In *La recherche qualitative : Diversité des champs et pratiques au Québec*, sous la dir. de Jean Poupart, p. 1-50. Québec : Gaëtan Morin éditeur.

HAMEL, Pierre. (1993). « Contrôle ou changement social à l'heure du partenariat », *Sociologie et société*, Vol. 25, no. 1, p. 173-188.

INRS-Urbanisation, culture et société (1999). « Programme- Doctorat en Études urbaines » In INRS. *Étudier à l'INRS*, <http://www.inrs.quebec.ca/Francais/Annuaire/doctorat-etudesurbaines-3895.htm>

JEDWAB Jack (2002). *Manifestation de l'identité : La participation politique informelle et le rôle de l'État au Canada*. Metropolis,. Mai 2002.

KEEHLEY, Patricia, MEDLIN, Steven, MACBRIDE, Sue et LONGMIRE, Laura. (1996). *Benchmarking for best practices in the public sector: Achieving performance breakthroughs in federal, state and local agencies*. San Francisco : The Jossey-Bass public administration series.

KYMLICKA, Will. (1995). *Multicultural Citizenship : A liberal theory of minority rights*. New York, Oxford Clarendon Press.

LALANDE Monique. (1999). *Montréal-Nord Ville en Santé. Le sentiment de sécurité des femmes à Montréal-Nord*. document interne. p.28-30.

LAPOINTE, Alain. (1993). « Problèmes des villes et gestion de l'urbain ». *Sociologie et Sociétés*, vol.25, no.1, printemps 1993, p.99-109.

LAVAL (1999). « Du quartier à la planète » *De la nécessité de survivre, au plaisir de mieux vivre, de l'accessibilité aux services, à la participation*. 5^e colloque francophone des villes en santé, décembre 1999.

LEGENDRE, Louis et LEGENDRE, Pierre. (1998). *Numerical Ecology*. Elsevier. 2^e éd., Coll. « Development in environmental ecology », no 20. Amsterdam : Elsevier

LEMELIN, André. (2003). *Méthodes quantitatives des sciences sociales appliquées aux études urbaines et régionales*, Éd. INRS-Urbanisation, Culture et Société, 2^e éd., Québec, <http://www.inrs.ucs.quebec.ca/Cours/Lemelin/EUR8213/index.htm>.

LEMIEUX, Vincent. (1995). *L'étude des politiques publiques : Les acteurs et leur pouvoir*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.

LINCOLN, Y. S. et GUBA, E. G. (1985). *Naturalist Inquiry*, Beverly Hills (Calif.) :Sage.

MARSHALL, C. et ROSSMAN, G.B. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park:Sage.

MAYER, Robert et OUELLET Francine. (1998). « La diversité des approches dans la recherche qualitative au Québec depuis 1970 : Le cas du champs des services de santé et des services sociaux ». In *La recherche qualitative : Diversité des champs et pratiques au Québec*, sous la dir. de Jean Poupart. p. 173-235. Québec : Gaëtan Morin éditeur.

McCALL, G. J. et SIMMONS, J. L. (1969). « Data Quality Control in Participant Observation », G. J. McGall, J. L. Simmons (éd.), *Issues in Participant Observation: A Text Reader*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 128-141.

MOORE MILROY, Beth et WALLACE, Marcia. (2001). « Ethnoracial Diversity and Planning Practices in the Greater Toronto Area ». *The Centre of Excellence for Research in Immigration and Settlement (CERIS)*

MORRIS, Paul. (2000). « Benchmarking to Improve Performance », Pembrokeshire County Council, 12 mai, <http://www.publicnet.co.uk/publicnet/>

MUCCHIELLI, Alex. (1991). *Les méthodes qualitatives*. Coll. « Que sais-je ? ». Paris : Presses Universitaires de France, 126p.

OCDE. (1994). « La gestion des performances dans l'administration ». *Gestion publique, Étude hors série*, no 3.

OREGON STATE, Conrad. Rita. (2002). *A Progress Report on Oregon's Racial and Ethnic Minorities*. Novembre, 2002, <http://egov.oregon.gov/DAS/OPB/docs/Parity/RE2002.pdf>

PARÉ, Sylvie, FROHN, Winnie et LAURIN, Marie-Eve. (2002). « Diversification des populations dans la région de Montréal : De nouveaux défis de la gestion urbaine ». *Administration publique du Canada*, vol. 45, no 2 (été), p. 195-216.

PARÉ, Sylvie. (2001). *L'adaptation aux changements de la population : Les nouveaux défis de la multiethnicité dans le monde municipale en région montréalaise : Actes du colloque de la conférence de l'ICU*, p. 153-158.

PATTON, M. Q. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. Berverly Hills (Calif.) : Sage.

PELLETIER, Jean et DELFANTE, Charles. (1997). *Villes et urbanisme dans le monde*. 3^e éd. Coll. U, série « Initiation aux études de géographie », dir. Pelletier, Jean. Paris : Masson & Armand Colin Éditeurs.

PESTIEAU, Katherine. (2001). *Why Should Planners Respond to Immigrants and Ethno-Cultural Communities ? : Actes du colloque de la conférence de l'ICU*, p. 163-165.

PIRES, Alvaro P. (1997). « À propos de quelques enjeux épistémologiques et méthodologiques en sciences sociales ». In *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de Jean Poupert, p. 1- 82. Québec : Gaëtan Morin éditeur

POUPART, Jean et LALONDE, Michèle. (1998). « La méthodologie qualitative et la criminologie qu Québec, de 1960 à 1985 ». In *La recherche qualitative : Diversité des champs et pratiques au Québec*, sous la dir. de Jean Poupert, p. 51-91. Québec : Gaëtan Morin éditeur.

POUPART, Jean, GROULX, Lionel-Henri, MAYER, Robert, DESLAURIERS, Jean-Pierre, LAPIERRE. Anne, et PIRES, Alvaro P. Groupe de recherche interdisciplinaire sur

les méthodes qualitatives. (1998). *La recherche qualitative : Diversité des champs et pratiques au Québec*. Préf. Guy Rocher. Québec : Gaëtan Morin éditeur, 249p.

POUPART, Jean, DESLAURIERS, Jean-Pierre, GROULX, Lionel-Henri, LAPIERRE, Anne, MAYER, Robert et Pires Alvaro P. Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives. (1997). *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Préf. Marc-Adéland Tremblay. Québec : Gaëtan Morin éditeur, 405p.

QUÉBEC, COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE. (2002). *Charte des droits et libertés de la personne du Québec*, L.R.Q. C-12, 24 juin 2002, Québec.

QUÉBEC, COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE. Direction de la recherche et de la planification. (2005). *Réflexion sur la portée et les limites de l'obligation d'accommodement raisonnable en matière religieuse*. M^e Bosset, Pierre. cat-2.120-4.20.1, février 2005, Québec, 15p.

QUÉBEC, COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE. (2001). *L'accès à l'égalité en emploi. La loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics en résumé*. avril 2001, Québec, 2p.

QUÉBEC, COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE. (2004). *Organismes soumis à la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics*. 28 mai 2004, Québec, 19p.

QUÉBEC, CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME. (1997). *Diversité culturelle et religieuse : Recherche sur les enjeux pour les femmes*. Moisan, Marie. novembre 1997, Québec, 47p.

QUEBEC, MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, SPORTS ET LOISIRS. (2002a). *Aménagement Urbanisme : La Planification stratégique*.
http://www.mamsl.gouv.qc.ca/amenagement/outils/amen_outi_plan_stra.htm

QUEBEC, MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, SPORTS ET LOISIRS. (2002b). *Aménagement Urbanisme : Le plan d'action du schéma d'aménagement et de développement*.
http://www.mamsl.gouv.qc.ca/amenagement/outils/amen_outi_plan_amen.htm

QUEBEC, MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, SPORTS ET LOISIRS. (2002c). *Aménagement Urbanisme : Les indicateurs et le monitoring*.
http://www.mamsl.gouv.qc.ca/amenagement/outils/amen_outi_plan_indi.htm

QUÉBEC, MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, Direction générale de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire. (1993). *La planification stratégique et l'aménagement du territoire*. Massicotte, Louis. Québec, 25p.

QUÉBEC, MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES (1998a). « Double anniversaire en 1998 : Le MAM fête ses 80 ans et le drapeau du Québec son demi-siècle ». *Municipalité*. (Juin-Juillet), p. 4-8

QUEBEC, MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, SPORTS ET LOISIRS (s.d.). *Finances Fiscalité : Évaluation foncière*, http://www.mamsl.gouv.qc.ca/finances/fina_indi_faqr.htm

QUEBEC, MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, SPORTS ET LOISIRS. (2002d). *L'impact des politiques de gestion de l'urbanisation sur le coût du logement et sur l'environnement : Le cas de Portland, Oregon*. Blais, Pierre. septembre 2002, 10p.

QUEBEC, MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, SPORTS ET LOISIRS. (2004). *Les indicateurs de gestion municipaux : Un regard neuf sur notre municipalité*, mai 2004. http://www.mamsl.gouv.qc.ca/publications/finances/brochure_indicateurs_gestion.pdf

QUÉBEC, MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES (1998b) « Le système municipal québécois » [Http://www.mamm.gouv.qc.ca](http://www.mamm.gouv.qc.ca), 20 p.

QUEBEC, MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, SPORTS ET LOISIRS (s.d.) *Sondage sur la satisfaction du citoyen : Notes d'accompagnement*, Annexe c.

QUÉBEC, MINISTÈRE DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET DE L'IMMIGRATION (1996). *Dossier statistique sur l'immigration dans les régions du Québec de 1991 à 1995*. Direction des études et de la recherche, document de travail.

QUÉBEC, MINISTÈRE DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET DE L'IMMIGRATION. (2000a). *L'immigration au Québec, 2001-2003 : Un choix de développement*. Gouvernement du Québec. 26 p. http://www.mrci.gouv.qc.ca/publications/pdf/0103_consultation_imm.pdf.

QUÉBEC, MINISTÈRE DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET DE L'IMMIGRATION. Direction de la planification stratégique, Directions des affaires publiques et des communications (2001). *Plan stratégique 2001-2004*. mars 2001, Québec, 31p.

QUÉBEC, MINISTÈRE DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET DE L'IMMIGRATION, Direction de la planification stratégique et Direction des communications. (2000b). *Portraits statistiques de la population immigrée, 1996 : Québec, régions métropolitaines de recensement, régions administratives. Recensement 1996 : données ethnoculturelles*. Études, recherches et statistiques, no 5, septembre 2002, 158 p.

QUÉBEC, MINISTÈRE DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET DE L'IMMIGRATION. (1999). *Vivre au Québec : Statistiques sur l'immigration au Québec*. 7 p.

QUEBEC, OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE. (1998). *Le grand dictionnaire terminologique*. <http://www.olt.gouv.qc.ca/ressources/gdt.html>

RAGI, Tariq. et LAGRÉE, Jean-Charles. (2000). « Entretien avec Wiewiorka ». *Aroga Débats/Jeunesse*, 22 : 18.

ROY Claude et HARVEY Jean. (1999). « Theory and Practice of Benchmarking in Cities and Towns ». In *Performance and Quality Measurement in Government : Issues & Experiences*, sous la dir. d'Arie Halachmi, p. 157-189. Burke, Virginia (USA) : Chatelaine Press.

SAVOIE-ZAJC, Lorraine. (1997). « L'entrevue semi-dirigée ». In *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p.263-285. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

SÉGUIN, Anne-Marie et TERMOTE, Marc. (1993). « La dimension de l'immigration internationale au Québec ». *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 37, no 101 (septembre), p. 241-262.

SENECAL, Gilles (1996). « Sur l'écologie sociale du sport montréalais : des groupes et des sports font face à l'intégration ou à la spécification » In *La culture du sport au Québec*, sous la dir. de Jean-Pierre Augustin et Claude Sorbets, p.113-121. Talence-France : Éditions de la Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine.

SMITH, T. L. (1976) « Religion and Ethnicity in America » In *American Immigration and Ethnicity*, sous la dir. Pozzetta, G.E. , vol.19, p. 321-351, *The immigrant Religious Experience Series*, New York/Londres : Garland.

SMITH, Nancy. (2001). *When land use planning meets the multicultural society : Some collision advice*. Actes du colloque de la conférence de l'ICUI, p. 166-167.

SOULET, M. H. (1987). « La recherche qualitative ou la fin des certitudes » In *Les méthodes de la recherche qualitative*, sous la dir. de Jean-Pierre Deslauriers, p.9-22. Sillery :Les Presses de l'Université du Québec.

STATISTIQUE CANADA. (2002) *Dictionnaire du recensement de 2001, version internet*. http://www.statcan.ca/francais/census2001/dict/poptoc_f.htm.

STATISTIQUE CANADA. Méthodes Statistiques. (2002). *Définitions des concepts et des variables – Immigration*. http://www.statcan.ca/francais/concepts/definitions/immigration_f.htm.

STATISTIQUE CANADA. (1997). « Recensement de 1996 : Immigration et citoyenneté ». *Le quotidien*, (Mardi 4 novembre), <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/971104/q971104.htm>.

TAGUIEFF, Pierre-André. (2003). « Vous avez dit « communautarisme »? » *Le Figaro*, 17 juillet, p.11

TAYLOR, S.J. et BOGDAN, R. (1984). *Introduction to Qualitative Research Methods : The Search for Meaning*, 2^e éd. New York : Wiley.

TREMBLAY, Gérald. Direction des affaires interculturelles. (2004). « Le racisme ça se passe entre les deux oreilles. Le maire de Montréal. Gérald Tremblay ». In *Site de la Ville de Montréal, Bureau des relations Interculturelles*. http://interculturel.ville.montreal.qc.ca/21mars/2004/messages_plus.htm

TURCOTTE, Yvan. (1997). « L'immigration et l'intégration des immigrants au Québec au cours des quinze dernières années ». *NPS*, vol. 10, no 1, p. 53-57.

UNESCO, Most Clearing House, Best Practices (s.d.). *Successful Projects related to Poverty and Social Exclusion*, <http://www.unesco.org/most/bphome.htm#1>

UNESCO. Section for International Migration and Multicultural Policies (2003). *Best Practices In Immigration Services Planning*. Synnøve Bendixsen et Paul De Guchteneire. http://www.unesco.org/most/migration/article_bpimm.htm

UQAM, DÉPARTEMENT DE PHILOSOPHIE, « Méthodologie du travail intellectuel : Département de philosophie de l'UQAM : Les Ressources Documentaires en philosophie ». In Département de philosophie de l'UQAM, 9p. <http://www.er.uqam.ca/nobel/philuqam/inetho/ressources.pdf>

VAN MAANEN, J. (éd.). (1983). *Epilogue: Qualitative Methods Reclaimed*. Beverly Hills (Calif.): Sage, p.247-269.

VELTMAN, Calvin. (2000). Document pour le GRAM, non publié

VILLE DE MONTRÉAL, Bureau des affaires interculturelles, Dumas, Marie-Claire (Direction) (s.d.). *L'accommodement raisonnable : Guide à l'intention des gestionnaires de la Ville de Montréal*. Azdouz, Rachida. 22p.

VILLE DE MONTRÉAL (2000) *Construire Ensemble : Orientations 2000-2001-2002, Relations interculturelles*. 32p.

VILLE DE MONTRÉAL (2004) *Déclaration de Montréal pour la diversité culturelle et l'inclusion*. 22 mars 2004. 13p. http://www2.ville.montreal.qc.ca/interculturel/pdf/declaration_diversite.pdf

VILLE DE MONTRÉAL (s.d.) Direction générale. *Un engagement continu. Regard sur les relations interculturelles de la Ville de Montréal*.

VILLE DE MONTRÉAL, Direction générale, Bureau des affaires interculturelles. (2000) *Construire Ensemble : Plan triennal 2000-2001-2002, Interventions en relations interculturelles*. Juin 2000, 46p.

VILLE DE MONTRÉAL, Direction générale. (2000). *Le plan d'action dans les quartiers sensibles 2000-2001 : Pour lutter contre la pauvreté et favoriser l'intégration sociale*. 66p.

VILLE DE MONTRÉAL. (2001). *Le développement social urbain dans la nouvelle Ville*. 36p.

VILLE DE MONTRÉAL-NORD. Services de loisirs et de la vie communautaires. (1997). *Rapport du comité des relations interculturelles de 1982 à 1997*. Monique Lalande, 25p.

VILLE SAINT-LAURENT. (2000). *À Saint-Laurent nous affichons nos couleurs...interculturelles : Politiques interculturelle, mars 2000.*

VILLE SAINT-LAURENT. (2001). *Saint-Laurent. Vivre à Saint-Laurent.* vol. 9, no4 (juillet), 32p.

WEBER, Max. (1921). « Définir la Ville ». In *Villes & civilisation urbaine. XVIIIe – XXe siècle*, sous la dir. de Marcel Roncayolo et Thierry Paquot, p.283-300. Paris : Larousse éditeur.

WIRTH, Louis. (1938). « Le phénomène urbain comme mode de vie », In *L'école de Chicago. Naissance de l'écologie urbaine, Textes traduits et présentés par*, Grafmeyer, Yves et JOSEPH isaac. (1979).p. 251-277. Paris : Editions du Champ Urbain.